

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

GOUVERNANCE DE RÉSEAUX INTERORGANISATIONNELS
CAS D'UN RÉSEAU D'ORGANISATIONS SOCIALES ET COLLECTIVES

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION

PAR
TASSADIT ZERDANI

JUIN 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Mon parcours au doctorat m'est apparu très long, mais également très stimulant; il était plein de surprises, de beaux défis, de merveilleuses expériences et de belles rencontres avec des chercheurs et des acteurs. Si j'arrive aujourd'hui à la fin de ce parcours, c'est surtout grâce au soutien de plusieurs personnes extraordinaires qui m'ont entourée et ayant contribué, chacune à sa façon, à la réalisation de mon projet de thèse.

Je suis grandement reconnaissante à ma directrice, Marie J. Bouchard, professeure au Département d'organisation et ressources humaines de l'ESG, UQAM et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale. Marie est la première personne qui a cru en mon projet de recherche qui semblait flou au début (gouvernance de réseaux?). Malgré ses nombreuses occupations, elle m'a accompagnée, tout au long de cette belle aventure, avec beaucoup de complicité, de tact et d'intérêt. Son soutien, sa générosité, et ses excellents conseils étaient un apport très important pour moi. Marie, je te remercie du fond du cœur de m'avoir assurée un encadrement rigoureux en me donnant toutefois la possibilité de travailler d'une façon autonome, de m'avoir motivée à poursuivre ma thèse et à persévérer, malgré plusieurs épisodes de découragement, et surtout de m'avoir fait confiance! J'ai particulièrement apprécié ta très grande ouverture face à mes conditions personnelles et familiales.

Je suis également très chanceuse et privilégiée d'avoir, sur mon comité de thèse, deux professeurs formidables et merveilleux: Jean Pasquero, de l'ESG UQAM, et Martine Vézina, du HEC Montréal. Ils m'ont accompagnée durant tout mon cheminement doctoral et ont consacré, chacun de son côté, beaucoup de temps pour faire avancer ma thèse en me donnant, à chacune de mes rencontres avec eux, des conseils judicieux et très utiles pour surmonter les difficultés (Je n'oublie pas la rencontre qui avait duré environ 5 h!). Ils ont toujours su comment me réconforter dans des moments difficiles et surtout me stimuler. C'est tout un honneur pour moi d'avoir un comité de thèse d'une très grande qualité scientifique. Je vous remercie infiniment!

Mes remerciements s'adressent aussi aux professeurs, membres du jury, qui ont évalué ce travail de recherche: Nadine Richez-Battesti, d'Aix-Marseille Université, Marie J. Bouchard, Jean Pasquero et Martine Vézina. Leurs appréciations et commentaires seront certainement très utiles pour mes recherches et publications futures. Merci pour le temps précieux que vous avez consacré à la lecture de ce document!

Je remercie également tous les professeurs chercheurs avec lesquels j'ai eu la chance de travailler à la Chaire de recherche du Canada en économie sociale (Benoit Lévesque, Brett Fairbairn, Lovasoa Ramboarisata, Luc Bernier, Martine Vézina, Murray Fulton, Taieb Hafsi et Valérie Michaud); ma collaboration avec ces chercheurs dans le cadre des projets de la Chaire représente, pour moi, un apprentissage stimulant. Je n'oublie surtout pas mes collègues et ami(es) de la Chaire particulièrement, Annie Camus, Marie-Axelle Borde, Paulo Cruz et Sonia Tello. Merci de m'avoir toujours soutenue moralement et surtout techniquement! Merci Marie-Axelle pour la mise en page de ce document! Je remercie autant l'équipe du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) de l'UQAM, notamment Florence Naud et Denis R. Bussières.

Je n'oublie pas de saluer les ami(es) rencontrés dans le cadre de mon doctorat, particul rement, Bela id, Lello, Paulo et Aïssatou. Merci de votre complicité! Nos échanges et notre amitié me sont très précieux.

Je remercie énormément toutes les personnes rencontrées pour des entrevues: les membres fondateurs du Réseau FSRQ étudié, les anciens codirigeants du CAP-finance ARUC- S (Margie Mendell et Gilles Bourque), les chercheurs membres de ce CAP, particul rement le fondateur de l'ARUC- S, Benoît Lévesque. La générosité et l'ouverture de ces personnes ont grandement contribué à alimenter cette recherche.

Un gros merci également à Marie-Claire Malo, professeure honoraire au HEC Montréal, pour ses encouragements et son soutien. Comme codirectrice de mon mémoire de maîtrise, elle avait certainement suscité mon intérêt pour la recherche. Merci Marie-Claire!

Et merci à ma famille pour la compréhension, la patience, les encouragements et surtout la présence dans les moments difficiles. Un merci spécial à mon défunt père qui se souciait toujours pour moi et qui ne cessait de me répéter: « C'est quand tu vas finir...? » Papa, tu nous as quittés à l'approche du

dépôt de cette thèse...! Mais, tu as certainement eu la réponse à ta question! Repose maintenant en paix!

Enfin, je dédie cette thèse à mon défunt père, à ma mère, à mon époux et à mes deux enfants, Aksel et Lisa. Vous remplissez toujours ma vie de joie, de bonheur et de beaucoup d'amour.

La réalisation de cette thèse est rendue possible grâce au soutien financier des organisations suivantes: le Fonds Québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC), le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, le Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), l'École des sciences de la gestion de l'UQAM (son programme de doctorat en administration) et la Fondation de l'UQAM. Merci pour ce soutien indispensable!

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|------|
| LISTE DES FIGURES | xi |
| LISTE DES TABLEAUX..... | xiii |
| RÉSUMÉ | xv |
| ABSTRACT | xvii |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE I | |
| RECENSION ET PROBLÉMATIQUE..... | 13 |
| 1.1 Introduction..... | 13 |
| 1.2 État de la recherche sur la gouvernance de réseaux interorganisationnels | 15 |
| 1.3 Définition des concepts | 17 |
| 1.3.1 Concepts : Réseau et réseau d'organisations..... | 17 |
| 1.3.2 Concepts : gouvernance, gouvernance d'entreprise et gouvernance de RIO..... | 35 |
| 1.4 Gouvernance de réseaux interorganisationnels | 47 |
| 1.4.1 Réseau comme mode de gouvernance | 47 |
| 1.4.2 Concept de gouvernance de RIO..... | 50 |
| 1.4.3 Structures et mécanismes de gouvernance de RIO..... | 52 |
| 1.4.4. Rôles attribués à la gouvernance de RIO | 64 |
| 1.5 Réseaux d'organisations sociales et collectives..... | 68 |
| 1.5.1 Définitions et caractéristiques | 68 |
| 1.5.2 Typologie de réseaux d'organisations sociales et collectives | 72 |
| 1.5.3 Réseaux d'organisations sociales et collectives sous étude? | 75 |
| 1.5.4 Particularités de réseaux d'organisations sociales et collectives et leur apport pour cette recherche | 78 |
| 1.5.5 Concept de gouvernance et réseaux d'organisations sociales et collectives | 84 |
| 1.6 Positionnement de notre recherche..... | 89 |
| 1.6.1 Opportunité de recherche identifiée et problématique | 89 |
| 1.6.2 Pertinence de notre terrain de recherche | 93 |
| 1.6.3 Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec (Réseau FSRQ) | 98 |

| | | |
|--------------|--|-----|
| 1.7 | Conclusion du chapitre..... | 100 |
| CHAPITRE II | | |
| | CADRE THÉORIQUE..... | 103 |
| 2.1 | Introduction..... | 103 |
| 2.2 | Présentation du courant institutionnel | 105 |
| 2.2.1 | Définitions de l'institution..... | 106 |
| 2.2.2 | Survol historique sur l'institutionnalisme | 107 |
| 2.2.3 | Néoinstitutionnalisme sociologique classique : principes et concepts proposés | 111 |
| 2.2.4 | Néoinstitutionnalisme sociologique renouvelé : principes et concepts développés | 118 |
| 2.2.5 | Conclusion | 125 |
| 2.3 | Pourquoi la perspective néoinstitutionnaliste sociologique pour cette recherche?..... | 126 |
| 2.3.1 | Lien entre réseaux et institutions..... | 127 |
| 2.3.2 | Champ organisationnel comme niveau d'analyse de la perspective néoinstitutionnelle sociologique | 130 |
| 2.3.3 | Champ organisationnel et réseaux interorganisationnels | 131 |
| 2.3.4 | Particularités des réseaux d'organisations sociales et collectives | 133 |
| 2.3.5 | Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec | 135 |
| 2.4 | Conceptualisation de l'impact des pratiques sur la dynamique gouvernance de RIO..... | 137 |
| 2.4.1 | Survol sur la problématique de recherche..... | 137 |
| 2.4.2 | Appréhender la dynamique de gouvernance de RIO et leur institutionnalisation en se basant sur les pratiques des acteurs..... | 140 |
| 2.4.3 | Proposition d'une grille d'analyse pour appréhender la dynamique de gouvernance de RIO..... | 142 |
| 2.5 | Conclusion du chapitre..... | 167 |
| CHAPITRE III | | |
| | CADRE MÉTHODOLOGIQUE | 169 |
| 3.1 | Introduction..... | 169 |
| 3.2 | Démarche épistémologique de la recherche | 170 |
| 3.2.1 | Survol sur le paradigme de recherche choisi | 171 |
| 3.2.2 | Justification de notre paradigme de recherche | 173 |
| 3.2.3 | Processus inductif avec un cadre de référence théorique? | 175 |
| 3.3 | Stratégie de collecte de données | 179 |
| 3.3.1 | Pourquoi une méthode qualitative?..... | 179 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| 3.3.2 | Étude de cas | 181 |
| 3.3.3 | Techniques de collecte de données (sources de données) | 193 |
| 3.4 | Analyse de données de recherche | 205 |
| 3.4.1 | Organisation et classement des données recueillies | 205 |
| 3.4.2 | Stratégie d'analyse de données | 205 |
| 3.4.3 | Grille d'analyse de données | 213 |
| 3.4.4 | Discussion des résultats | 216 |
| 3.4.5 | Validité de la recherche et considérations éthiques | 216 |
| 3.5 | Conclusion du chapitre | 218 |
| CHAPITRE IV | | |
| | SECTEUR DE LA FINANCE SOLIDAIRE ET RESPONSABLE AU QUÉBEC | 221 |
| 4.1 | Introduction | 221 |
| 4.2 | Structure et acteurs du secteur FSR au Québec | 222 |
| 4.2.1 | Structure du secteur FSR | 223 |
| 4.2.2 | Acteurs du secteur FSR | 227 |
| 4.3 | Secteur FSR: diversité de logiques, complémentarité et compatibilité | 248 |
| 4.3.1 | Principales logiques institutionnelles dans le secteur FSR | 249 |
| 4.3.2 | Complémentarité entre les acteurs du secteur FSR | 262 |
| 4.3.3 | Adéquation entre les acteurs FSR | 269 |
| 4.4 | Conclusion du chapitre | 271 |
| CHAPITRE V | | |
| | PRÉSENTATION DU CAS : RÉSEAU DE LA FINANCE SOLIDAIRE ET RESPONSABLE AU QUÉBEC (RÉSEAU FSRQ) | 273 |
| 5.1 | Introduction | 273 |
| 5.2 | Émergence du Réseau FSRQ (phase informelle) | 274 |
| 5.2.1 | Partenariat naturel et traditionnel entre les acteurs FSR | 275 |
| 5.2.2 | Origines du Réseau FSRQ | 277 |
| 5.2.3 | Conclusion | 286 |
| 5.3 | Formation du CAP-finance de l'ARUC-ÉS (phase d'extension du Réseau FSRQ) | 287 |
| 5.3.1 | Arrivée de l'ARUC-ÉS et formation d'un noyau de chercheurs | 287 |
| 5.3.2 | CAP-Finance de l'ARUC-ÉS: activités et objectifs | 290 |
| 5.3.3 | Coordination du CAP-Finance ARUC-ÉS | 293 |

| | | |
|---|---|-----|
| 5.3.4 | Impact du CAP-finance sur l'évolution de liens de collaboration entre les membres du Réseau FSRQ..... | 295 |
| 5.3.5 | Conclusion | 296 |
| 5.4 | Consolidation du Réseau FSRQ (phase formelle) | 297 |
| 5.4.1 | Phase de préinstitutionnalisation | 297 |
| 5.4.2 | Lancement du Réseau FSRQ formel | 300 |
| 5.4.3 | Institutionnalisation du Réseau FSRQ : quels processus?..... | 313 |
| 5.4.4 | Conclusion | 315 |
| 5.5 | Conclusion du chapitre..... | 316 |
| CHAPITRE VI | | |
| DYNAMIQUE DE GOUVERNANCE DU RÉSEAU FSRQ : D'UN MODE DE GOUVERNANCE | | |
| INFORMEL À FORMEL..... | | |
| 6.1 | Introduction..... | 319 |
| 6.2 | Mode de gouvernance informel et ses mécanismes (premier niveau d'institutionnalisation du Réseau FSRQ)..... | 321 |
| 6.2.1 | Vision, mission et valeurs communes | 322 |
| 6.2.2 | Développement d'une connaissance mutuelle | 324 |
| 6.2.3 | Confiance et réciprocité | 328 |
| 6.2.4 | Ajustement mutuel | 331 |
| 6.2.5 | Conclusion | 333 |
| 6.3 | Changement de gouvernance du Réseau FSRQ : vers une gouvernance formelle..... | 336 |
| 6.3.1 | Gouvernance à caractère scientifique, sous l'égide de l'ARUC-ÉS (deuxième niveau d'institutionnalisation du Réseau FSRQ)..... | 336 |
| 6.3.2 | Gouvernance formelle (3e niveau d'institutionnalisation du Réseau FSRQ)..... | 342 |
| 6.3.3 | Conclusion | 350 |
| 6.4 | Conclusion du chapitre..... | 353 |
| CHAPITRE VII | | |
| INSTITUTIONNALISATION DU RÉSEAU FSRQ. UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE BASÉE SUR LE | | |
| TRAVAIL DES ACTEURS | | |
| 7.1 | Introduction..... | 355 |
| 7.2 | Travail normatif et genèse du Réseau FSRQ..... | 357 |
| 7.2.1 | Pratiques de mobilisation et d'activation (<i>mobilizing and activating</i>)..... | 358 |
| 7.2.2 | Pratiques de négociation..... | 361 |

| | | |
|-------------------------------|---|-----|
| 7.2.3 | Pratique de légitimation..... | 365 |
| 7.2.4 | Conclusion | 366 |
| 7.3 | Travail cognitif et élargissement du Réseau FSRQ..... | 368 |
| 7.3.1 | Conceptualisation et coconstruction de connaissances | 369 |
| 7.3.2 | Développement d'un discours commun | 372 |
| 7.3.3 | Médiation (<i>mediating work</i>) | 374 |
| 7.3.4 | Conclusion | 376 |
| 7.4 | Travail politique et formalisation du Réseau FSRQ..... | 378 |
| 7.4.1 | Persuasion (<i>advocacy work</i>) | 379 |
| 7.4.2 | Mise en place de règles constitutives (<i>defining</i>)..... | 381 |
| 7.4.3 | Conclusion | 388 |
| 7.5 | Conclusion du chapitre..... | 390 |
| CHAPITRE VIII | | |
| DISCUSSION DES RÉSULTATS..... | | 393 |
| 8.1 | Introduction..... | 393 |
| 8.2 | Gouvernance de RIO et sa dynamique | 394 |
| 8.2.1 | Rôle de la gouvernance de RIO | 394 |
| 8.2.2 | Gouvernance informelle comme premier niveau d'institutionnalisation des réseaux de collaboration..... | 396 |
| 8.2.3 | Gouvernance informelle et formelle: complémentarité et linéarité | 398 |
| 8.2.4 | Importance des mécanismes informels pour la formalisation de RIO | 400 |
| 8.2.5 | Gouvernance associative-partagée..... | 401 |
| 8.2.6 | Formalisation de réseaux de collaboration volontaires : pour quel objectif? | 403 |
| 8.2.7 | Conclusion | 404 |
| 8.3 | Dynamique de gouvernance de RIO : rôle des pratiques institutionnelles | 405 |
| 8.3.1 | Pratiques visant la construction de normes communes | 406 |
| 8.3.2 | Pratiques visant un rapprochement de représentations | 409 |
| 8.3.3 | Pratiques visant la reconnaissance..... | 413 |
| 8.3.4 | Conclusion | 416 |
| 8.4 | Gouvernance de RIO : une construction collective menée par l'entrepreneur institutionnel collectif et solidaire | 418 |
| 8.5 | Conclusion du chapitre..... | 421 |

| | |
|---|-----|
| CHAPITRE IX | |
| CONCLUSION..... | 425 |
| 9.1 Contributions de la thèse..... | 426 |
| 9.1.1 Contributions théoriques | 427 |
| 9.1.2 Contributions méthodologiques..... | 435 |
| 9.1.3 Contributions pratiques | 437 |
| 9.2 Limites de la recherche | 438 |
| 9.2.1 Limites méthodologiques | 438 |
| 9.2.2 Limites du cadre conceptuel | 441 |
| 9.3 Perspectives de la recherche | 442 |
| 9.3.1 Reproduction de la recherche dans d'autres cas de réseaux | 443 |
| 9.3.2 Étaler la durée de l'étude | 443 |
| 9.3.3 Considération des facteurs de contingence | 444 |
| 9.3.4 Gouvernance formelle et cycle de vie de RIO..... | 445 |
| 9.3.5 Gouvernance et performance de RIO | 445 |
| 9.3.6 Gouvernance de RIO, champ institutionnel et gouvernance sociétale..... | 446 |
| 9.4.1 Proposition d'article..... | 447 |
| 9.4.2 Revues ciblées..... | 449 |
| Mots de la fin | 450 |
| ANNEXE A | |
| COPIE DU CERTIFICAT D'ÉTHIQUE..... | 451 |
| ANNEXE B | |
| GUIDES D'ENTREVUE..... | 452 |
| ANNEXE C | |
| GRILLE D'OBSERVATION..... | 456 |
| ANNEXE D | |
| TABLEAU CARACTÉRISANT LES RÉPONDANTS | 457 |
| ANNEXE E | |
| CARTE DE CODAGE POUR L'ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DE RIO | 460 |
| ANNEXE F | |
| CARTE DE CODIFICATION : ACTIONS ET PRATIQUES EN LIEN AVEC UN OBJECTIF INSTITUTIONNEL | 463 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 467 |

LISTE DES FIGURES

| Figure | Page |
|--------|---|
| 1.1 | Portrait de la recension et intérêt de recherche 88 |
| 2.1 | Modèle d'analyse de la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel au formel 167 |
| 3.1 | Modèle de pratique méthodologique (De Bruyne <i>et al.</i> , 1974 : 36) 169 |
| 3.2 | Trois pôles de recherche (Langley, 2004) 177 |
| 3.3 | Processus de recherche (Selon Quivy et Campenhoudt, 1995) 179 |
| 3.4 | Modèle processus d'analyse de données (Langley 2007) 208 |
| 4.1 | Acteurs du secteur FSR au Québec (Mendell, 2009) 247 |
| 4.2 | Logiques qu'internalise le Réseau FSRQ 262 |
| 6.1 | Gouvernance de l'ARUC-ÉS (Sources : document de l'ARUC-ÉS) 338 |
| 6.2 | Évolution de la gouvernance du Réseau FSRQ 353 |
| 7.1 | Processus d'institutionnalisation du Réseau FSRQ et travail institutionnel 391 |
| 8.1 | Pratiques institutionnelles intégratives et institutionnalisation de RIO 417 |
| 8.2 | Modèle pour analyser la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode de gouvernance informel à formel. 423 |

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

LISTE DES TABLEAUX

| Tableau | Page |
|--|------|
| 1.1 Quelques définitions proposées | 25 |
| 1.2 Synthèse (ce qu'il faut retenir sur le concept de RIO) | 28 |
| 1.3 Définitions de l'entreprise réseau | 31 |
| 1.4 Comparaison organisation réseau/réseau d'organisations | 34 |
| 1.5 Concept de gouvernance : utilisation et niveaux d'analyse | 46 |
| 1.6 Comparaison entre gouvernance en réseau et gouvernance de RIO..... | 52 |
| 1.7 Modes et structures de gouvernance de RIO | 63 |
| 1.8 Portrait des réseaux d'organisations sociales et collectives | 72 |
| 1.9 Types de réseaux d'organisations sociales et collectives..... | 75 |
| 1.10 Dimensions caractérisant le type de réseaux étudiés..... | 78 |
| 1.11 Portrait descriptif du Réseau FSRQ | 100 |
| 2.1 Nature des institutions selon certains auteurs | 107 |
| 2.2 Résumé sur les types d'approches institutionnalistes | 110 |
| 2.3 Modèles ou piliers institutionnels | 117 |
| 2.4 Néoinstitutionnalisme classique VS renouvelé | 126 |
| 2.5 Pratiques associées au levier politique et les actions liées à chacune de ces pratiques au niveau de RIO | 152 |
| 2.6 Pratiques associées au levier normatif et les actions liées à chacune de ces pratiques au niveau de RIO | 158 |
| 2.7 Pratiques associées au levier cognitif et les actions liées à chacune de ces pratiques au niveau de RIO | 164 |
| 2.8 Grille d'analyse pour comprendre la dynamique de gouvernance de RIO en se basant sur les pratiques de leurs membres..... | 165 |
| 3.1 Comparaison entre les deux paradigmes de recherche | 173 |
| 3.2 Portrait des entrevues..... | 193 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 3.3 | Concepts, dimensions et sous dimensions à la base de notre guide d'entrevue..... | 199 |
| 3.4 | Aperçu des données collectées..... | 204 |
| 3.5 | Caractéristiques des outils de collectes choisis..... | 205 |
| 3.6 | Grille d'analyse de la gouvernance de RIO et sa dynamique..... | 214 |
| 3.7 | Critères de qualité de la recherche..... | 217 |
| 3.8 | Résumé de notre portrait de recherche..... | 218 |
| 4.1 | Catégories de l'investissement solidaire et responsable au Québec..... | 226 |
| 4.2 | Comparaison entre les logiques coopérative, syndicale et communautaire..... | 259 |
| 6.1 | Mécanismes et indices du mode de gouvernance informelle..... | 335 |
| 6.2 | Mécanismes et indices de mode de gouvernance formel..... | 351 |
| 7.1 | Catégories et indices de travail normatif..... | 367 |
| 7.2 | Catégories et indices du travail cognitif..... | 378 |
| 7.3 | Catégories et indice du travail politique..... | 389 |

RÉSUMÉ

En réalisant une étude longitudinale en profondeur d'un cas de réseaux d'organisations sociales et collectives, le Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec (Réseau FSRQ), notre thèse explique l'évolution de la gouvernance de réseaux interorganisationnels (RIO), son passage d'un mode informel à formel. En plus d'identifier les mécanismes reliés à ces deux modes de gouvernance, montrer la complémentarité et la linéarité entre eux, et révéler l'importance des mécanismes informels pour la formalisation de RIO, notre étude montre, en mobilisant le néoinstitutionnalisme sociologique (particulièrement le concept du travail institutionnel), le rôle des pratiques de création institutionnelle (normatives, cognitives et politiques) que développent les membres du Réseau FSRQ, comme collectif institutionnel, dans la dynamique de sa gouvernance. L'étude révèle également que ces pratiques d'institutionnalisation s'entrelacent et se tricotent, et sont reliées aux étapes de développement de ce réseau.

Plus encore, notre étude explique comment des acteurs aux logiques différentes ont travaillé ensemble pour formaliser et construire la gouvernance de leur réseau, et ce, dans une visée de créer un nouveau champ institutionnel, celui de la finance solidaire et responsable. Pour y arriver, ils ont collectivement développé plusieurs pratiques institutionnelles. L'étude révèle donc que la gouvernance de RIO est une construction collective menée par un collectif d'acteurs qu'on peut qualifier « d'entrepreneur institutionnel collectif et solidaire ». Cet entrepreneur a mis en place sa gouvernance interne et vise construire son champ institutionnel afin d'influencer le système financier conventionnel.

Avec ces résultats, cette thèse apporte des contributions théoriques à son champ d'étude en émergence, celui de la gouvernance et de la dynamique de RIO. Elle contribue également à la théorie néoinstitutionnelle sociologique qu'elle mobilise en proposant le concept de l'« entrepreneur institutionnel collectif et solidaire » et en révélant de nouvelles pratiques pour le concept de travail institutionnel. Enfin, en proposant certaines pistes méthodologiques qui pourraient être utiles pour les chercheurs qui étudient les RIO, elle participe à l'avancement de la recherche sur ces objets d'étude complexes. Sur le plan pratique, cette thèse propose également des résultats intéressants; elle révèle des pratiques de gouvernance qui peuvent inspirer les gestionnaires et animateurs de RIO, particulièrement ceux des réseaux d'organisations collectives et sociales.

Mots clés : Réseaux interorganisationnels; gouvernance de réseaux; formalisation de réseaux; réseau d'organisations sociales et collectives; pratiques institutionnelles; néoinstitutionnalisme sociologique.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

ABSTRACT

By performing an in-depth longitudinal study of a social and community organization network, namely the *Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec* (FSRQ), our thesis explains the evolution of governance within inter-organizational networks (IONs), including its transition from an informal to a formal mode of governance. We identify the mechanisms of these two governance modes, show their complementarity and correlation, and reveal the importance of informal mechanisms for formalizing IONs. In addition, by applying the sociological theory of new institutionalism (in particular the concept of institutional work), our study shows the role of the institutional creation practices (normative, cognitive and political) developed by the members, as institutional collective actor, in the governance dynamics of their network, in this case that of the "Réseau FSRQ". The study also finds that these institutionalization practices interweave and that they are integrated and connected with each of the stages of development of this network.

Moreover, our research shows how actors operating with different logics worked together to formalize and build the governance of their network, all with the aim to create a new institutional field, namely that of socially responsible finance. To get there, they collectively developed several institutional practices. This study thereby reveals that the governance of an ION is a collective construction led by a group of actors that can be described as being "collective and solidarity-based institutional entrepreneur." Such entrepreneurs have established their internal governance and aim to build their institutional field such that it can influence the conventional financial system.

With these results, our study makes important theoretical contributions to the emerging field of our study, that of the governance and dynamics of IONs. It also contributes to the sociological new institutionalism theory, which it applies by proposing the concept of the "collective and solidarity-based institutional entrepreneur" and by revealing new practices linked to the concept of institutional work. Finally, by offering certain methodological approaches that could be useful for researchers analyzing IONs, our study contributes to the advancement of research on these complex objects of study. At a more practical level, it also identifies governance practices that might inspire managers and leaders of IONs, especially those of collective and social organizations.

Keywords: inter-organizational networks; network's governance; network's formalization; social and community organizations network; institutionalization practices; sociological new institutionalism theory.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

INTRODUCTION

Les défis environnementaux, les pressions politiques et institutionnelles sur les entreprises ainsi que les développements récents en matière de technologies et de stratégies d'affaires sont parmi les facteurs qui ont suscité beaucoup d'intérêt pour les réseaux interorganisationnels (RIO) et la collaboration entre des organisations, de nature parfois différente. Cet intérêt croissant des organisations de travailler en collaboration en formant des réseaux engendre une nouvelle croyance selon laquelle la coopération peut désormais jouer un rôle équivalent à celui d'une nouvelle forme de compétition (Seung Ho Park, 1996). Plusieurs études ont souligné que les RIO sont des moyens efficaces pour gérer les turbulences de l'environnement et l'interdépendance entre les organisations (Astley et Fombrun, 1983; Jarillo, 1993; Ring et Van de Ven, 1994, etc.). Miles et Snow (1986, cité dans Seung Ho-Park 1996: 796) décrivent les RIO comme « a promising new organizational form to fit the fast approaching conditions of the 21st century. »

Dans le champ de l'administration publique, notamment dans le secteur de la santé et des services sociaux et dans celui de développement économique et social, les RIO sont généralement considérés comme un mode de gouvernance privilégié. Ils sont définis comme une meilleure alternative au marché et à la hiérarchie pour accroître l'offre de services publics et d'intérêt général (Kickert, Klijn et Koppenjan 1997; Mandell, 2001, cité dans Van Raaij, 2006; Provan et Kenis, 2008). Les études de cas réalisées dans ces secteurs soulignent que l'un des avantages associés aux RIO est leur potentiel de réintégrer et de coordonner les services offerts simultanément par plusieurs organisations. Cette coordination permet d'accroître non seulement la quantité, mais aussi la qualité des services publics (Lowndes et Skelcher, 1998). La formation de RIO a comme objectif la réalisation d'une mission commune (exemple, la création d'un continuum de soins pour les patients) (Van Raaij, 2006).

Également, dans le domaine du social, les partenaires s'associent et forment des réseaux pour mieux servir leurs clients (bénéficiaires) et participer à la réalisation des services d'intérêt général (White et

al., 1992 ; Provan *et al.*, 2005). Ces réseaux sont également un moyen de rechercher et de développer des ressources communes. Par exemple, René et Gervais (2001) soulignent qu'un réseau d'organisations sociales est un groupe de partenaires sociaux engagés d'une façon formelle et durable dans une action ou une démarche commune (ex. un projet ou un programme majeur à développer). Leur objectif est donc cette création de projets communs ou d'une ressource commune. Selon Bouchard (2005 : 11):

Contrairement aux alliances stratégiques entre les firmes, le partenariat dans le domaine du social ne représente pas l'addition conjoncturelle d'intérêts particuliers. Ils donnent davantage lieu à des apprentissages collectifs et à l'hybridation des logiques des différents acteurs en présence. Intégrés dans un espace public de gouvernance démocratique, la concertation et le partenariat font se résorber les intérêts particuliers au profit d'une représentation de l'intérêt général construite collectivement.

Malgré l'intérêt que présentent les RIO comme nouveau mode de gestion ou de gouvernance des relations interorganisationnelles dans divers domaines, plusieurs auteurs, tels que Miles et Snow (1992), Provan et Milward (1995, 2001) Seung Ho Park (1996) et Podolny et Page (1998) ainsi que Smith-Doerr et Powell (2005) ont souligné que ceux-ci ne sont pas, par définition, un excellent mode de gouvernance de ces relations interorganisationnelles, notamment parce qu'ils font face à de nombreux problèmes, tels que le manque d'ouverture de leurs membres partenaires (ceux-ci ne partagent pas toujours leurs ressources et connaissances et essayent de se protéger (Mayntz, 1993)), l'incohérence résultant de conflits pragmatiques, les problèmes de coordination (Alter, 1990; Glisson et James, 1992) et les difficultés de réaliser des tâches ou des objectifs pour lesquels ils sont créés (Inkpen, 1996; Podolny et Page, 1998). Selon Seung Ho Park (1996) et Kogut (1988), la coordination de plusieurs entités hétérogènes dans le but de réaliser des objectifs communs est une ambition complexe, car ces entités poursuivent toujours leurs objectifs individuels. En somme, les RIO sont associés à la complexité managériale.

Plusieurs études sur les RIO soulignent ainsi la nécessité de s'intéresser à la question de leur gouvernance, et ce, au-delà d'une simple référence à un processus hybride et complexe (Powell, 1987). Cette question est devenue un axe important dans ce champ d'études et son analyse a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs dans les domaines de l'administration publique (réseaux de politiques

publiques), du développement local et régional (réseaux territoriaux, grappes ou *clusters*) et celui des sciences administratives. Citons, entre autres, les travaux de Demoustier et Richez-Battesti, 2010; Van Raaij (2006), Elhinger *et al.*, (2007); Jones *et al.*, (1997); Kenis et Provan (2009); Provan et Milward (1995); Provan et Kenis (2008); Richez-Battesti et Gianfaldoni (2005); Ospina et Saz-Carranza (2010); Saz-Carranza et Ospina (2011) et Stone *et al.*, (2010).

Toutefois, selon Jones *et al.*, (1997), Elhinger *et al.*, (2007), Provan et Kenis (2008) et Saz-Carranza et Ospina (2011), les recherches étudiant d'une façon précise et explicite la gouvernance de RIO demeurent toujours marginales malgré que cette notion apparaît comme l'élément central permettant d'assurer la stabilité, la compétitivité et l'existence même de ces réseaux (Alberti, 2001; Saz-Carranza et Ospina, 2011; Stone *et al.*, 2010). Selon ces auteurs, il y a beaucoup de lacunes dans la littérature liée à la compréhension de comment les RIO se gouvernent (comment les réseaux sont-ils gouvernés?). Ces lacunes concernent les modes et mécanismes de gouvernance de RIO; les facteurs influençant le choix et l'évolution de la gouvernance de RIO et la dynamique de gouvernance de RIO sous l'angle de la pratique. Selon Elhinger *et al.* (2007) et Provan et Kenis (2008), ces lacunes sont dues aux difficultés de construire un cadre théorique pour analyser la gouvernance des RIO; contrairement aux organisations dont les structures et les processus de gouvernance sont traditionnels et stables, les RIO changent constamment et leurs structures de gouvernance sont multiples. Ceci complexifie donc les efforts de théorisation de ce champ d'étude.

L'importance ou le rôle de la gouvernance de RIO ou (*network management*; Seung Ho Park, 1996) se justifie par le principe voulant que toutes les organisations sociales, outre la présence ou l'absence de problèmes d'agence (principal-agent), ont besoin d'être gouvernées et nécessitent un certain type de contrôle afin de réaliser leurs objectifs. Puisque les réseaux sont considérés comme des organisations spécifiques ou typiques (voir Powell, 1990), ils ont donc besoin d'un système de gouvernance particulier afin que leurs membres partenaires puissent gérer et contrôler leurs actions collectives (Seung Ho Park, 1996; Elhinger *et al.*, 2007; Ospina et Saz-Carranza, 2010; Saz-Carranza et Ospina, 2011). Elhinger *et al.* (2007) proposent quatre rôles pour la gouvernance d'un réseau: définir sa stratégie globale; coordonner les relations entre ses membres; contrôler la mise en œuvre de ses stratégies et sa cohésion; et accompagner la réalisation de sa mission. Le système de gouvernance de RIO implique évidemment, selon ces auteurs, l'utilisation des institutions et des structures de pouvoir et

de collaboration afin de bien répartir les ressources, coordonner les activités et commander l'action collective au sein de ceux-ci (Forgues, 2004).

Cette nécessité de gouverner les RIO et le manque de recherches empiriques et théoriques sur ce thème justifient le besoin de faire plus de recherches exploratoires afin de contribuer à l'enrichissement de la littérature liée au management de RIO et de conceptualiser davantage ce champ d'études. Non seulement les recherches analysant les mécanismes et les modes de gouvernance de RIO demeurent insuffisantes, mais on en connaît également très peu sur la dynamique du passage de la gouvernance de RIO d'un mode informel à formel. Malgré que les RIO ont fait l'objet de nombreuses recherches réalisées à partir de disciplines différentes, telles que la géographie, l'économie, la sociologie, les sciences politiques et la gestion, les connaissances liées à leur gouvernance (modes et mécanismes de gouvernance, facteurs et dynamique de gouvernance) restent toujours limitées et insuffisantes (Elhinger *et al.*, 2007; Provan *et al.*, 2007; Provan et Kenis, 2008; Stone *et al.*, 2010).

Cette thèse répond à ce besoin en partant de la question de recherche suivante: Comment évolue la gouvernance de RIO? Nous proposons une étude qui montre le rôle des pratiques des membres dans la dynamique de gouvernance de leurs réseaux. Nous supposons que la dynamique de gouvernance de RIO, son évolution, est le résultat des pratiques institutionnelles développées collectivement par leurs membres. À cet effet, nous identifions et analysons ces pratiques en mobilisant le concept de travail institutionnel et en étudiant un cas de réseaux d'organisations collectives. Nous identifions également les modes et les mécanismes de gouvernance qui existent dans ce cas. En somme, nous expliquons comment les pratiques institutionnelles contribuent à l'évolution de la gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel à formel, à leur institutionnalisation (Scott, 2001; Rouleau, 2007).

Pour atteindre les objectifs de cette recherche et répondre d'une façon adéquate, plus large et intégrée à la question qu'elle soulève, nous avons scindé celle-ci en trois sous-questions complémentaires: Quels sont les mécanismes qui caractérisent les deux modes de gouvernance de RIO, informel et formel ? Quel est le lien entre ces deux modes de gouvernance? Que font les acteurs collectivement pour formaliser leur réseau ou l'institutionnaliser? Ces questions constitueront la trame de cette thèse

et leur analyse nous permettra de bien cerner l'ensemble des points entourant notre problématique de recherche.

Cette étude explore la gouvernance de RIO sous l'angle de la pratique. En plus d'identifier les mécanismes liés aux modes de gouvernance informel et formel et le lien entre eux, elle a comme objet de comprendre la dynamique de gouvernance de RIO, son évolution dans le temps, particulièrement son passage d'un mode informel à formel. Précisons que cette problématique de recherche n'a reçu l'attention que récemment avec le travail de Provan et Kenis (2008). Cependant, les études sur celle-ci restent limitées et celles s'intéressant particulièrement à la dynamique de gouvernance de RIO, au passage d'un mode informel à formel en analysant les pratiques de leurs membres partenaires sont, à notre connaissance, inexistantes. C'est cette problématique qu'analyse notre étude.

L'analyse empirique de notre recherche est effectuée en étudiant un cas de réseaux d'organisations sociales et collectives. Nous nous intéressons particulièrement aux réseaux de type collaboration, créés d'une façon totalement volontaire (réseaux non administrés; Langley *et al.*, 2007) et composés de membres hétérogènes (Mandell et Keast, 2007). Notre intérêt pour ce genre de réseaux se justifie par l'importance et la complexité des questions liées à leur gouvernance (Mandell et Keast, 2007, Stone *et al.*, 2010). Certaines caractéristiques de ces réseaux, comme l'hétérogénéité des membres, l'existence des tensions, la multiplicité des objectifs, et l'existence d'une mission commune d'intérêt général, rendent la tâche et l'identification des objectifs de leur gouvernance plus difficiles. En effet, ces réseaux nous semblent être un terrain fertile permettant de mieux explorer notre question de recherche portant principalement sur la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel à formel.

L'originalité de cette thèse, comme nous le montrerons dans ses différents chapitres, réside surtout dans ses assises théoriques (approche théorique choisie) et dans le choix du terrain d'étude. La perspective néoinstitutionnelle sociologique privilégiée pour notre analyse permet de comprendre comment les acteurs, par leurs pratiques collectives, provoquent l'évolution de la gouvernance de leur réseau d'un mode informel à formel. En plus de la pertinence et de l'adéquation de l'approche théorique choisie pour analyser le processus d'institutionnalisation de RIO (voir la section 2 du

chapitre 2), nous avons choisi de faire l'étude d'un réseau particulier : le Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec (Réseau FSRQ). Nous décrivons, dans le chapitre de méthodologie, ce qui caractérise ce réseau que nous pourrions qualifier, suite à nos analyses, comme un acteur de transformation sociale.

Le Réseau FSRQ est un réseau de type collaboration, fondé après plusieurs années d'interaction et de collaboration informelles, par un noyau d'institutions financières hétérogènes (syndicales, privées d'économie sociale et communautaires) qui relèvent de l'économie sociale, soit au titre de la finance solidaire soit à celui du capital de développement. Contrairement aux RIO de politiques publiques, qui ont déjà fait l'objet de certaines études, le Réseau FSRQ que nous avons étudié n'est pas administré par l'État ; il s'est créé d'une façon volontaire à l'initiative de ses membres avec l'accompagnement des chercheurs universitaires. De plus, l'évolution de ce réseau, son passage d'un mode de gouvernance informel à formel, est parmi ses caractéristiques importantes. La question de la gouvernance et d'administration de RIO semble importante dans le cas du Réseau FSRQ, car le secteur de la finance solidaire et responsable a connu et connaît encore de nombreuses innovations, tant en ce qui concerne les produits financiers que les champs d'activités des organisations qui sont financés. Or, l'intégration de ces nouvelles activités et les acteurs qui portent ces innovations doivent être pris en compte dans le partage des responsabilités au sein de ce réseau (Hanin et Zwick, 2008).

Puisque ce champ de recherche est peu conceptualisé, cette thèse propose, après avoir cerné toutes les dimensions liées à la notion de gouvernance de RIO et analysé le cas du Réseau FSRQ, un cadre d'analyse pouvant aider à identifier et comprendre les pratiques que développent les membres de RIO pour les institutionnaliser en portant un éclairage surtout sur les pratiques de création institutionnelles. La recherche contribue également, en analysant ce cas, à mieux identifier et comprendre les différents mécanismes qui caractérisent les modes de gouvernance, informel et formel en soulignant le caractère vital des mécanismes informels pour la mise en place et le choix de structures de gouvernance formelles, souvent nécessaires pour soutenir la légitimité du réseau et de ses membres. En somme, cette étude développe une compréhension globale de la gouvernance de RIO et sa dynamique sous l'angle de la pratique. Elle participe, de ce fait, aux efforts d'élaboration conceptuelle de la notion de gouvernance de RIO et à la construction d'un corpus théorique permettant d'expliquer sa dynamique.

Cette étude apporte également des contributions sur le plan pratique ; elle présente une structure de gouvernance privilégiée (gouvernance associative-partagée) essentielle pour le développement de l'action collective au sein de RIO. Elle suscite également la réflexion sur comment établir un système de gouvernance au sein de RIO de type collaboration, qui ont souvent des difficultés de fonctionnement liées à leur coordination. Elle propose d'encourager le développement, lors de leur émergence, de mécanismes relationnels et sociaux de gouvernance afin que leurs membres puissent mieux se connaître et se reconnaître. Par la suite, ces expériences de collaboration informelle les encouragent à formaliser leurs réseaux (en s'incorporant sous forme d'association) afin de consolider leurs relations et renforcer leur légitimité. Cette formalisation de la gouvernance aide, par exemple, les membres de réseaux d'organisations collectives et sociales à mener des actions conjointes au niveau politique (représentations et revendications auprès des acteurs de leur environnement, notamment les pouvoirs publics).

Pour la présenter d'une façon très explicite, cette thèse est composée de huit chapitres. **Le premier chapitre** présente une recension d'écrits sur la gouvernance de RIO (un domaine d'étude peu exploré). L'objectif de ce chapitre est de synthétiser les recherches ayant appréhendé la gouvernance de RIO et sa dynamique, et de cerner la problématique de recherche de cette thèse qui mobilise ces deux champs de recherche: gouvernance de RIO, comme thème central de la thèse, et réseaux d'organisations sociales et collectives, comme terrain d'étude choisi pour analyser la problématique de cette étude. Ce chapitre définit et clarifie les principaux concepts mobilisés, et montre les apports de différentes recherches antérieures réalisées dans ce champ de gouvernance de RIO. Il propose, par la suite, la problématique de recherche faisant le lien entre les pratiques des acteurs et la dynamique de gouvernance de leur réseau. Ce chapitre contribue à la réalisation d'une recension d'écrits dans ce champ d'études peu exploré et considéré par les auteurs comme un champ émergent et fragmenté (Elhinger *et al.*, 2007; Provan et Kenis, 2008; Saz Carranza et Ospina, 2011; Stone *et al.*, 2010).

Le deuxième chapitre présente le cadre théorique qui sous-tend la démarche de cette thèse ainsi que le modèle d'analyse développé pour traiter la question qu'elle étudie. Il a comme objectifs de: 1/ présenter de façon globale les fondements théoriques de l'approche néoinstitutionnelle sociologique et les concepts qu'elle propose pour analyser les comportements organisationnels; 2/ justifier notre choix théorique en soulignant les liens établis dans la littérature entre les RIO et l'analyse néoinstitutionnelle;

3/ proposer une grille d'analyse pour examiner la dynamique de gouvernance de RIO en mobilisant le concept de travail institutionnel que propose la perspective néoinstitutionnelle sociologique renouvelée et la littérature sur le management de RIO.

Le but **du chapitre 3** est de présenter et d'expliquer la démarche méthodologique de la thèse (étude de cas, qualitative et longitudinale) et d'illustrer sa faisabilité et sa crédibilité. Il développe les points suivants: adéquation entre les questions soulevées par cette étude et les choix méthodologiques et théoriques effectués; l'explication de notre démarche de recherche terrain; les comportements que nous avons adoptés pour éviter les biais potentiels liés à la collecte des données; et les stratégies choisies pour l'analyse des données. La valeur ajoutée de ce chapitre est d'expliquer notre façon un peu spécifique d'approcher les participants dans une étude sur les RIO et de montrer le lien entre les trois principaux pôles de cette recherche (cadre méthodologique, cadre conceptuel et cadre empirique).

Les résultats empiriques de la thèse sont présentés dans quatre chapitres intégrés et complémentaires. **Le chapitre 4** de la thèse présente, en se basant essentiellement sur des données secondaires, le contexte global dans lequel ont évolué le Réseau FSRQ et ses membres, le secteur de la finance solidaire et responsable au Québec. Il montre, dans un premier temps, les différents groupes d'acteurs de la finance solidaire et responsable au Québec (fonds coopératifs, fonds syndicaux, fonds communautaires, fonds publics et les outils d'accompagnement), leurs objectifs, leurs caractéristiques et leurs logiques institutionnelles; et dans un deuxième temps, on retrouve notre interprétation des trois principales logiques institutionnelles (logique coopérative; logique syndicale et logique communautaire) qui coexistent dans le secteur et une discussion autour de celles-ci. Ce chapitre montre que malgré les différences qui existent entre ces logiques et la dominance de certaines d'entre elles, les acteurs de la finance solidaire et responsable qui les incarnent travaillent en complémentarité pour réaliser leur mission commune d'intérêt général, soit participer au développement socioéconomique du Québec en finançant des projets collectifs.

Avec l'analyse de ces logiques sous-tendant chacun des groupes de fonds, ce chapitre offre une vision claire des différences qui existent entre ces groupes d'acteurs et qui marquent la dynamique de leur secteur. Cet exercice important pour l'analyse nous a permis de comprendre davantage la dynamique

de gouvernance et les pratiques internes du Réseau FSRQ; ce dernier internalise ces trois logiques et réunit des acteurs financiers hétérogènes appartenant aux trois principaux groupes de fonds (fonds communautaires, coopératifs et syndicaux) dans un processus d'action collective. *Ce chapitre a comme valeur ajoutée* de souligner que le réseau étudié combine des logiques institutionnelles différentes et transcende des intérêts différents. Ceci rend l'analyse de la dynamique de sa gouvernance très pertinente.

Pour explorer notre question de recherche et mieux comprendre la dynamique de gouvernance du réseau étudié, nous soutenons qu'il est nécessaire de le présenter pour montrer son évolution et son fonctionnement. **Le chapitre 5** présente donc le cas du Réseau FSRQ. La structuration de l'histoire de ce cas est basée sur les premiers résultats issus d'une stratégie d'analyse narrative. Les sections qui composent ce chapitre décrivent en détail les trois phases identifiées pour le développement de ce réseau (phases d'émergence, d'élargissement et de consolidation). Rappelons que l'étude couvre une période de dix ans, de 2000 à 2010. Ce cas est construit en se basant sur les principaux acteurs, faits, événements et réalisations qui caractérisent chacune des trois phases de développement de ce réseau et montrant la dynamique de sa gouvernance.

Ce chapitre montre que même si les acteurs de la finance solidaire et responsable sont différents, ils ont pu formaliser leur réseau en travaillant en collaboration pour trouver des compromis nécessaires à leur action collective. La formalisation de ce réseau constitue une avancée précieuse, un signe montrant la maturité de ces acteurs en termes de mouvement social distinctif et solidaire, et un pas vers l'institutionnalisation du secteur ou du champ. *La valeur ajoutée* de ce chapitre réside dans la structuration du cas en présentant les données qui montrent ses origines et sa trajectoire, et ce, d'une façon détaillée et narrative. Cette structuration est faite en fonction de la problématique de recherche de cette étude s'intéressant à la dynamique de gouvernance de RIO. La narration a permis de faire ressortir les événements, les projets et les évolutions qu'a connues le Réseau FSRQ, et d'effectuer une description détaillée de ceux-ci.

Le chapitre 6, quant à lui, présente les résultats d'analyse liés aux mécanismes qui caractérisent les modes de gouvernance de RIO. Il identifie et analyse les mécanismes liés aux deux modes de

gouvernance informel et formel, et souligne le lien de complémentarité et de linéarité qui existe entre eux. Les deux sections composant ce chapitre présentent, pour chacun de ces deux modes de gouvernance, l'analyse des principaux mécanismes de coordination développés par les membres du Réseau FSRQ pour coordonner leurs actions collectives.

Les résultats présentés dans ce chapitre montrent que les mécanismes sociaux de gouvernance (Jones *et al.*, 1997; Zaheer et Venkatraman, 1995; Zaheer *et al.*, 1998) du Réseau FSRQ (ex. missions et valeurs communes, ajustement mutuel, confiance et réciprocité, connaissances mutuelles) développés au fil du temps entre ses membres et la réussite de leur expérience de partenariat de recherche au niveau du CAP-finance ARUC-ÉS (Alliance de recherche Université-communauté en économie sociale) ont facilité le processus d'institutionnalisation de ce réseau et orienté le choix de son mode de gouvernance formel. Ces résultats illustrent bien que la structure de gouvernance choisie pour le Réseau FSRQ formel est de type associatif-partagé; ses statuts prévoient plusieurs catégories de membres (membres fondateurs, membres investisseurs, membres partenaires et membres associés). Celles-ci sont toutes représentées à son conseil d'administration et ont le droit de participer aux assemblées annuelles des membres et aux différents comités de travail.

La valeur ajoutée de ce chapitre réside dans l'identification des mécanismes caractérisant les deux modes de gouvernance de RIO (informel et formel) et l'explication du lien de complémentarité et de linéarité qui existe entre eux. Cette démonstration permet de dépasser les connaissances antérieures qui soulignent uniquement la complémentarité entre ces deux modes. Ce chapitre répond ainsi aux deux premières questions que soulève cette étude: quels sont les principaux mécanismes qui caractérisent les deux modes de gouvernance de RIO (informel et formel) et quel est le lien entre ces deux modes?

De son côté, **le chapitre 7** présente les résultats d'analyse liée au processus d'institutionnalisation du Réseau FSRQ, son passage d'un mode de gouvernance informel à formel. Il montre comment s'est effectuée cette formalisation (ou institutionnalisation) dans la pratique en analysant le travail fait collectivement par ses membres partenaires, comme acteurs institutionnels, et ce, pendant toutes les étapes de son développement : émergence, élargissement et consolidation. Le but est d'identifier les

pratiques institutionnelles qui ont amené à la création des institutions propres à ce réseau (normes, routines et règles). L'analyse faite dans ce chapitre montre que l'institutionnalisation du Réseau FSRQ est un processus composé de pratiques politiques, normatives et cognitives. En plus des pratiques politiques faites pour structurer le Réseau FSRQ formel, on peut voir que sa formalisation a également été le résultat des pratiques normatives et cognitives développées auparavant par ses membres fondateurs. Le développement d'une norme propre à ce réseau (*Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*), la coconstruction des connaissances et le développement d'un discours commun ont consolidé la coopération entre ses différents groupes de membres et ont facilité les discussions entourant le choix et la mise en place de ses structures formelles. Cette formalisation, complétée avec des actions politiques (actions de persuasion et de mise en place de règles constitutives), permet au Réseau FSRQ et à ses membres d'avoir plus de poids auprès des gouvernements et autres regroupements d'économie sociale, et d'obtenir ainsi le soutien et le support politique nécessaire pour l'obtention de nouvelles ressources et de la légitimité. Plus encore, elle leur permet de construire leur nouveau champ institutionnel, celui de la finance solidaire et responsable.

La valeur ajoutée de ce chapitre réside dans la démonstration de la manière que les acteurs partenaires travaillent collectivement et développent des pratiques pour faire évoluer leur réseau et formaliser sa gouvernance. Il propose quelques pratiques de création institutionnelle liées à ce niveau interorganisationnel et répond à la troisième question que soulève cette recherche : Que font les acteurs collectivement pour institutionnaliser leur réseau (faire évoluer sa gouvernance d'un mode informel à formel)?

La discussion des résultats d'analyse est présentée dans **le chapitre 8**. Celui-ci développe une discussion en se référant à la base conceptuelle proposée dans les deux premiers chapitres théoriques. Suivant les résultats présentés dans les chapitres 6 et 7, la discussion porte sur la dynamique de gouvernance de RIO et les pratiques que développent les acteurs pour institutionnaliser leurs réseaux. Le premier point de ce chapitre présente la discussion entourant les modes et mécanismes de gouvernance identifiés pour chacune des étapes de développement du Réseau FSRQ et le lien entre le mode informel et formel. Le deuxième point présente la discussion liée au rôle des acteurs dans le processus d'institutionnalisation (de formalisation) de leur réseau. En plus de montrer la complémentarité et la linéarité entre les deux modes de gouvernance du Réseau FSRQ (informel et

formel), cette recherche identifie et explique également les pratiques institutionnelles mobilisées collectivement par ses membres pour l'institutionnaliser. Les résultats montrent que les membres de ce réseau sont actifs pendant son processus d'institutionnalisation et leurs pratiques sont différentes et spécifiques à ses étapes d'évolution. Cependant, elles s'empilent et se tricotent durant ce processus d'institutionnalisation. Les pratiques institutionnelles identifiées et discutées sont: pratiques de construction de normes communes, pratiques de rapprochement de représentations et pratiques de reconnaissance.

Enfin, la conclusion générale souligne les principales contributions théoriques, méthodologiques et empiriques de la thèse et montre ses limites. Elle identifie et explique également les nouvelles pistes de recherche qu'elle propose. Cette recherche a identifié les mécanismes qui caractérisent les deux modes de gouvernance du Réseau FSRQ, informel et formel, et souligne le lien de complémentarité et de linéarité qui existe entre ces deux modes. Elle offre également une meilleure compréhension des pratiques institutionnelles mobilisées par ses membres partenaires pour l'institutionnaliser et propose un nouveau concept, celui de l' « entrepreneur institutionnel collectif et solidaire ».

CHAPITRE I

RECENSION ET PROBLÉMATIQUE

1.1 Introduction

La gouvernance de réseaux interorganisationnels (RIO) semble être un principe important permettant d'assurer leur stabilité, leur compétitivité et même leur survie (Elhinger *et al.*, 2007; Provan et Kenis, 2005, 2008, 2009; Sorensen et Torfing, 2009; Stone *et al.*, 2010). Tel que souligné par Mandell et Keast (2007); Provan et Kenis (2005, 2009); Stone *et al.* (2010) ainsi que Saz-Carranza et Ospina (2011), la gouvernance de RIO peut avoir des impacts réels sur leur performance et leurs résultats. Cependant les recherches l'étudiant d'une façon précise et explicite demeurent toujours marginales (Elhinger *et al.*, 2007; Jones *et al.*, 1997; Kenis et Provan, 2009; Provan et Kenis, 2008; Provan et Milward, 1995; Ospina et Saz-Carranza, 2010; Saz-Carranza et Ospina, 2011; Stone *et al.*, 2010). Selon ces auteurs, des lacunes existent dans la littérature en ce qui concerne la compréhension de comment les RIO sont gouvernés (Provan *et al.*, 2007, 2008; Saz-Carranza et Ospina, 2011).

Ce chapitre présente une recension des écrits sur ce domaine d'étude peu exploré. Il synthétise les recherches ayant appréhendé le concept de la gouvernance de RIO et cerne notre problématique de recherche qui mobilise ce concept, comme thème central de la thèse, ainsi que les réseaux d'organisations sociales et collectives, comme terrain d'étude choisi pour analyser empiriquement notre question de recherche portant sur la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel au formel. Ce chapitre montre d'abord les différents apports de la recherche réalisée dans ce champ. Il propose, par la suite, notre problématique de recherche, laquelle s'intéresse aux pratiques que développent collectivement les membres pour dynamiser l'évolution de gouvernance de leur réseau, pour l'institutionnaliser.

Ce chapitre est structuré autour de six sections. La première section montre l'état de la recherche sur le concept de la gouvernance de réseaux dans la littérature sur les RIO. La deuxième présente les définitions des principaux concepts mobilisés pour cette recherche (réseau, réseau IO et entreprise réseau; gouvernance d'entreprise, gouvernance sociétale et gouvernance de RIO; etc.) en soulignant toutes les nuances apparentes. Précisons d'emblée que ces concepts sont émergents, parfois vagues et souvent difficiles à cerner. Par la suite, les deux sections suivantes (3 et 4) présentent une recension des recherches faites sur la gouvernance de RIO et sa dynamique afin d'identifier les lacunes et les potentiels de cette littérature. La cinquième section présente notre objet d'étude, les réseaux d'organisations sociales et collectives, tout en soulignant leurs particularités, les défis qu'ils posent en termes de gouvernance et le manque de recherches empiriques sur ce genre de réseaux dans la littérature sur les RIO. La dernière section montre le positionnement de notre recherche dans cette littérature. Elle souligne également le manque d'études expliquant la dynamique de gouvernance de RIO sous l'angle de la pratique et l'importance d'étudier le cas du Réseau FSRQ.

La valeur ajoutée de ce chapitre réside dans cet effort de réaliser une recension des écrits dans ce champ d'études peu exploré et considéré par les auteurs comme un champ émergent et fragmenté (Elhinger *et al.*, 2007; Provan et Kenis, 2008; Saz Carranza et Ospina, 2011).

Avant de présenter cette recension des écrits, nous aimerions noter ici qu'au lieu de décrire les RIO et de montrer leur importance, notre but, à travers ce travail de recherche, est de mieux les comprendre en analysant les dynamiques interorganisationnelles qui les animent, à travers leur gouvernance. Les RIO sont définis comme des organisations complexes et variables qui doivent constamment faire face au défi de faire collaborer des acteurs hétérogènes et indépendants dans le cadre d'une dynamique collective (Stone *et al.*, 2010). En effet, leur gouvernance semble essentielle pour garantir leur pérennité et gérer les tensions qui sont considérables au niveau de ceux-ci (Saz-Carranza et Ospina, 2011). Provan et Kenis (2008) ont d'ailleurs identifié plusieurs tensions liées au fonctionnement de RIO : *efficiency* versus *inclusiveness*, *internal* versus *external legitimacy* and *flexibility* versus *stability* et ont souligné le rôle que joue la gouvernance de RIO dans la gestion de ces multiples tensions.

1.2 État de la recherche sur la gouvernance de réseaux interorganisationnels

Cette section présente l'état de la recherche sur le concept de gouvernance de RIO. Soulignons pour commencer que malgré la multiplication des recherches sur les RIO, l'analyse de leur gouvernance a été réalisée d'une façon implicite par les chercheurs¹ qui s'intéressent à ce domaine d'étude, à l'exception de certaines études faites par Provan *et al.* (2007), Ehlinger *et al.* (2007), Provan et Kenis (2008), Stone *et al.*, (2010), Ospina et Saz- Carranza (2010) ou encore Saz-Carranza et Ospina (2011). Ces auteurs ont abordé cette question d'une façon plus explicite.

Tel que souligné par O'Toole Laurence, (1997); Agranoff et McGuire (2001); Ehlinger *et al.* (2007); Provan et Kenis (2005, 2007); Stone *et al.* (2010) ainsi que Saz-Carranza et Ospina (2011), les recherches sur le management et la gouvernance de RIO demeurent toujours très peu nombreuses. Malgré les efforts faits par les chercheurs étudiant les réseaux dans les 15 dernières années, Provan et Kenis (2005, 2007) estiment qu'il reste encore beaucoup de travail à faire en ce qui concerne leur fonctionnement global et leur gouvernance. Ces auteurs précisent que ces recherches visaient beaucoup plus la présentation de RIO comme une meilleure forme de gouvernance des relations interorganisationnelles en soulignant leurs avantages (augmentation des apprentissages; recherche de plus d'efficacité dans l'utilisation des ressources; augmentation des capacités de planifier et d'aborder les problèmes complexes; recherche d'une meilleure compétitivité et d'un meilleur service pour les clients et les consommateurs (Brass *et al.*, 2004, cités dans Provan et Kenis, 2007). Provan et Kenis (2005, 2007, 2008) soulignent la nécessité d'analyser la gouvernance de RIO d'une façon explicite; ils invitent les chercheurs à se pencher davantage sur l'analyse de cette question en multipliant des recherches empiriques. Selon ces auteurs, il existe peu d'études empiriques analysant comment les activités qui se produisent au sein de RIO sont gérées et coordonnées.

Allant dans le même sens, Saz-Carranza et Ospina (2011) affirment que les recherches sur les RIO ont produit des connaissances considérables sur les conditions associées à leur origine (Ebers, 1997), les variations dans leurs structures (Uzzi, 1997) et comment les facteurs structurels influencent leur performance (Shipilov, 2006). Cependant, ces auteurs déplorent le manque de connaissances sur

¹ Nous précisons que les recherches sur les RIO ont été réalisées par des chercheurs issus de disciplines très variées telles que l'administration publique (réseaux de politiques publiques) ; le management stratégique (réseaux d'alliances stratégiques et autres) ; le développement territorial (réseaux territoriaux); etc.

comment ces RIO sont gouvernés. Ils soutiennent que se concentrer sur la gouvernance est essentiel pour comprendre toute dynamique de collaboration interorganisationnelle et la performance d'un réseau. Saz-Carranza et Ospina (2011), à l'instar de Kilduff et Tsai (2003), Milward et Provan (2006), Provan, Poissos et Sydow (2007) et Provan et Kenis (2008), invitent les chercheurs étudiant les RIO à s'intéresser à la question de leur gouvernance et les encouragent à faire plus de recherches empiriques, mais au niveau du réseau comme entité organisationnelle (*whole network*). Saz-Carranza et Ospina (2011) précisent que les quelques recherches qui existent sur la question de la gouvernance de RIO ont analysé surtout les dimensions structurelles et fonctionnelles (formes et rôle de la gouvernance); elles n'ont pas examiné les processus, les institutions et les comportements de leurs organisations membres ou de leurs dirigeants (Provan, Poissos et Sydow, 2007; Provan et Kenis, 2008, cité dans Saz-Carranza et Ospina, 2011).

Provan et Kenis (2005) soulignent ces deux principales raisons justifiant le manque de recherches sur la gouvernance de RIO: 1/ les chercheurs en management ont l'habitude d'étudier la gouvernance des organisations, mais pas la gouvernance des arrangements interorganisationnels (Salancik, 1995, cité dans Provan et Kenis, 2005), car le RIO n'est pas considéré comme une organisation (Stone *et al.*, 2010); 2/ le développement d'une compréhension profonde de la gouvernance de RIO nécessite de réaliser une collecte de données au niveau de plusieurs réseaux et ceci exige beaucoup de temps et d'argent pour les chercheurs. Ce manque d'intérêt pour cette question de gouvernance s'explique également, selon ces mêmes auteurs, par: 1/ l'autonomie des organisations qui composent les RIO et qui travaillent en coopération (les réseaux ne sont pas considérés comme des entités morales autonomes); 2/ l'absence d'impératifs institutionnels de gouvernance dans les RIO, ces impératifs existant juste au niveau des organisations (O'Toole, 1997).

En somme, on voit que, globalement, on reconnaît dans la littérature que : 1/ la gouvernance est importante pour le fonctionnement et la pérennité des RIO (Milward et Provan, 2006; Provan et Kenis, 2005, 2007, 2008; Provan, Poissos et Sydow 2007; Ospina et Saz- Carranza, 2010; Saz-Carranza et Ospina, 2011); 2/ il y a peu d'études empiriques sur cette question et le champ théorique sur celle-ci demeure encore très peu fertile (Elhinger *et al.*, 2007; Provan et Kenis, 2005, 2007, 2008, 2009; Saz-Carranza et Ospina, 2011; Stone *et al.*, 2010); 3/ l'analyse de la gouvernance de RIO soulève des questions très complexes et ce, à cause de la nature de ces arrangements interorganisationnels et de

leur diversité (Ehlinger *et al.*, 2007; Saz-Carranza et Ospina, 2011). Ehlinger *et al.* (2007: 155) expliquent cette complexité en mentionnant :

La gouvernance de réseaux comme mode de régulation des relations interorganisationnelles soulève des questions complexes. Cette complexité se reflète évidemment dans la littérature qui laisse dans l'ombre ou à la périphérie de l'appareil descriptif et explicatif les structures et les mécanismes concrets de gouvernance.

Selon ces auteurs, la divergence des secteurs et des contextes dans lesquels se développent les RIO, la multiplication des configurations et des contenus qui les caractérisent ainsi que la diversité des réflexions des chercheurs qui les ont étudiés permettent de mieux comprendre pourquoi les réponses apportées à la question de la gouvernance de ceux-ci sont divergentes et incomplètes.

Vu ce manque de recherches explicites sur la question de la gouvernance de RIO, il nous semble nécessaire et avantageux de réaliser un plus grand nombre de travaux dans ce domaine, afin de proposer des concepts et des dimensions théoriques qui contribueront à son développement. Notre thèse répond justement à ce besoin en ayant comme objectif la proposition d'un cadre d'analyse susceptible d'aider à comprendre la gouvernance de RIO (modes et mécanismes) et sa dynamique d'évolution, d'un mode informel à formel, ainsi que le rôle des membres de ces RIO dans cette dynamique. La recension des écrits présentée dans les sections composant ce chapitre résume les points essentiels liés à cette problématique de recherche et souligne également les questions peu ou pas développées dans la littérature. La section 1.2 présente les définitions des concepts utilisés et qui entourent celui de la gouvernance de RIO et clarifie les nuances qui existent entre ces concepts.

1.3 Définition des concepts

1.3.1 Concepts : Réseau et réseau d'organisations

Même si le mot « réseau » est polysémique et que ses définitions sont multiples (Josserand, 2007 : 5), nous tentons de résumer, dans ce point, les principales définitions proposées pour ce concept et pour celui de « réseau d'organisations » afin de cerner leurs caractéristiques principales.

1.1.3.1 Définition d'un réseau

Selon Josserand (2007), il y a deux grandes approches dominantes dans la littérature liées au concept du réseau. La première approche considère le réseau comme un groupe, une organisation ou une institution particulière (par exemple réseau d'individus, réseau social; réseau d'entités internes à une organisation ou encore réseau d'organisations). Selon cet auteur, la définition très connue du réseau comme un mode d'organisation hybride entre le marché et la hiérarchie au sens de Williamson s'inscrit dans cette perspective. Selon cette dernière, les réseaux ne sont que des institutions particulières du capitalisme et correspondent à un mode de gouvernance associé à des contrats spécifiques.

La seconde approche considère le réseau comme une logique d'organisation (Josserand, 2007 : 96). Selon cette perspective, il est important d'examiner particulièrement les interactions sociales (les relations entre les membres du réseau), c'est-à-dire s'intéresser à la façon dont les acteurs du réseau ou les organisations vivent l'échange, plutôt que la spécificité du cadre institutionnel sous-tendant cet échange. Suite à ce que montre cette approche, il n'existe pas de formes économiques « pures », mais plutôt une hybridation généralisée des logiques d'organisation (Zenger, 2002). Le réseau désigne ainsi la nature de la relation (Bradach et Eccles, 1989; Eccles et Crane, 1987; Jarillo, 1988; Powell, 1990, cité dans Josserand, 2007 : 97), soit une relation coopérative et non hiérarchique (Josserand, 2007). Puisque cette perspective du réseau met l'accent sur le lien social et sur sa nature coopérative plutôt que sur un cadre institutionnel souvent éloigné des acteurs, elle permet de rendre compte de l'importance du rôle que peut jouer la logique coopérative du réseau dans la compétitivité des organisations. Par exemple, pour Kapucu et Demiroz (2011), la nature de réseaux se développe selon les modes de relations existant entre les organisations ou les personnes participantes.

D'autres auteurs comme Butera (1991), Poulin *et al.* (1994) et Brass *et al.* (2004) combinent les deux approches précédentes. Selon Poulin *et al.* (1994), le concept du réseau désigne un ensemble d'éléments et de moyens qui permettent de réaliser l'acheminement de quelque chose entre des « sites » différents, pour servir les mêmes clients, appelés clients du réseau. Selon ces auteurs, un réseau d'organisations est composé des éléments suivants: les nœuds, les liens (les arcs), les relations et les flux (la structure du contrôle). Ils définissent ces composantes comme suit: les nœuds sont les acteurs actifs du réseau, définis souvent comme partenaires du réseau. Ces nœuds envoient

ou reçoivent les ressources que le réseau transporte. Les arcs représentent les liaisons entre ces nœuds. Ils sont formés de supports passifs qui assurent la transmission. La structure de contrôle du réseau définit et gère la structure matérielle de celui-ci et les règles d'échange des ressources. Elle gère aussi les services produits par le réseau et la façon dont ils sont produits. Enfin, les relations, les liens et les flux forment la structure du réseau et déterminent ses modes de fonctionnement comme ceux de l'ensemble de ses partenaires (Poulin *et al.*, 1994)². De leur côté, Brass *et al.* (2004: 795) définissent le réseau ainsi :

As a set of nodes and the set of ties representing some relationship, or lack of relationship, between the nodes. We refer to the nodes as actors (individuals, work units, or organizations). The particular content of the relationships represented by the ties is limited only by a researcher's imagination.

Nous trouvons une définition similaire chez Butera (1991), mais spécifique aux groupements d'organisations. Pour cet auteur, le réseau est composé de nœuds ou de systèmes qui sont des unités ou des entreprises, grandes ou petites, relativement autonomes, qui sont prêtes à coopérer entre elles et à gérer les interdépendances. Selon cet auteur, les connexions produisent des synergies entre les nœuds (les organisations) et peuvent être de types très différents : ordres, procédures, règles et pratiques de coopération, standards, transactions économiques, engagements réciproques, circuits d'informations formalisés ou non et processus de décision communs. La structure, quant à elle, est considérée comme l'agencement des nœuds et des connexions. Enfin, les propriétés fonctionnelles coordonnent le fonctionnement de l'ensemble du réseau (Butera, 1991)³.

Finalement, il nous semble que la combinaison des deux perspectives précédemment citées par Josserand (2007) est importante pour analyser la problématique de notre recherche portant sur la gouvernance de RIO et sa dynamique. Nous considérons ainsi le réseau comme une organisation ou une institution particulière qu'il faut comprendre en examinant les interactions sociales (les relations entre ses membres). Nous nous intéressons ainsi à la fois à la façon dont les membres du réseau (les

² Selon ces mêmes auteurs, la coordination et la performance du réseau sont assurées par une articulation judicieuse de ces différentes composantes.

³ Pour fonctionner, la structure doit être animée par une culture commune (langage, objectifs, valeurs) et des systèmes de gestion (système de planification, système de conception, système d'incitation). Selon Butera (1991), les dimensions culturelles et symboliques sont aussi importantes et occupent une place significative dans un réseau.

organisations) vivent leur coopération et à la spécificité du cadre institutionnel sous-tendant cette coopération.

1.3.1.2 Définition d'un réseau d'organisations

L'émergence du concept du réseau d'organisations est liée au changement même de la nature de l'organisation et à ses frontières poreuses. L'organisation n'est plus analysée en se basant uniquement sur sa fonction de production (Julien, 1994), mais elle est analysée, de plus en plus, selon une logique contractuelle qui touche l'analyse transactionnelle (Williamson, 1975, 1985), la théorie de l'agence (Fama, 1980, cité dans Assen, 2003), la production en équipes et les actions de coopération (Dyer et Singh, 1998). Le réseau d'organisations s'inscrit, en conséquence, dans la recherche de modalités de coordination de l'action conjointe entre des organisations autonomes, mais interdépendantes (Miles et Snow, 1986). En se basant sur les deux définitions précédentes du réseau (celles de Poulin *et al.*, 1994) et Butera, 1991), nous pouvons soutenir que le réseau d'organisations est composé de deux éléments fondamentaux : les nœuds représentés par les organisations membres et les liaisons entre ces dernières qui peuvent être matérielles – flux d'informations ou de produits – et immatérielles (procédures, normes, culture, valeur (Musso, 2005).

Certains auteurs comme Powell (1987) et Blois (1990) présentent les réseaux d'organisations comme une alternative aux modèles de références classiques, le marché⁴ et la hiérarchie⁵. Il est désormais reconnu que les insuffisances de ces deux modèles traditionnels opposés sont à l'origine de l'émergence des structures de réseaux (Jarillo, 1993; Powell, 1987). Cette nouvelle structure hybride présente un intérêt, car elle offre une alternative au marché et à la hiérarchie en permettant à des organisations autonomes d'interagir de façon durable et en interdépendance (Powell, 1987). Selon Blois (1990), ce modèle de gouvernance, appelé réseaux d'organisations, se rapproche simultanément des relations marchandes (indépendance des organisations qui réalisent des échanges) et des relations hiérarchiques (gestion fondée sur la collaboration). Il se base simultanément sur ces deux

⁴ Le marché comme mécanisme de coordination ne donne pas lieu à des relations durables et à des engagements sur le long terme entre les partenaires (Poulin *et al.*, 1994). Ce mode de gouvernance offre par contre l'avantage de la décentralisation et de l'autonomie des partenaires participant aux échanges.

⁵ Dans ce modèle, les relations s'inscrivent dans une logique de long terme, mais au détriment de la flexibilité et de l'autonomie des organisations membres de réseaux (Poulin *et al.*, 1994)

modèles en tentant de cumuler leurs avantages et d'éviter leurs inconvénients respectifs, soit les comportements opportunistes à court terme du modèle marchand et coût élevé de gestion de l'information et la rigidité des comportements du modèle hiérarchique (Blois, 1990).

Allant dans le même sens, Guilhon et Gianfaldoni, (1990) examinent les réseaux d'organisations à la fois comme des marchés internes et des hiérarchies externalisées, puisque les mécanismes du marché, telle que la concurrence, y côtoient les processus hiérarchiques (supervision et contrôle). Selon ces auteurs, les réseaux comme mode de gouvernance des échanges représentent une alternative à l'internalisation et à l'externalisation par le partage des actifs spécifiques entre leurs membres et par des mécanismes de confiance ou de parenté clanique (Ouchi, 1980, cité dans Guilhon et Gianfaldoni, 1990) réduisant sensiblement les coûts de transaction liés à l'incertitude et au contrôle.

Globalement, pour ces auteurs, puisque le réseau d'organisations est un mode de gouvernance intermédiaire entre le marché et la hiérarchie, il est considéré simplement comme une structure d'échange entre plusieurs partenaires tels que les fournisseurs, les concepteurs, les distributeurs, les financiers, etc. qui participent conjointement à la satisfaction d'un même client (Powell, 1990).

De leur côté, les auteurs issus du courant stratégique (comme Jarillo, 1993; Julien, 1994; Miles et Snow, 1992; Prahalad et Hamel, 1990; Thorelli, 1986) montrent que le développement de réseaux interorganisationnels est d'abord une question de volonté, après avoir compris les limites de la grande taille et les coûts élevés d'essayer d'innover seul (Miles et Snow, 1992). La décision de se joindre à un réseau découle d'une profonde réflexion stratégique et répond à un besoin précis (Julien, 1994). Selon la perspective stratégique, le réseau est le résultat des manœuvres stratégiques dites de recentrage des grandes entreprises sur leurs compétences clés et l'externalisation des activités complémentaires en introduisant des pratiques de coopération, d'échange et de réciprocité avec de multiples partenaires du secteur dans lequel elles évoluent (Jarillo, 1993; Julien, 1994; Poulin *et al.*, 1994). Pour les tenants de cette approche, la vision stratégique et l'acquisition d'un avantage concurrentiel durable sont importantes pour la formation et le fonctionnement de RIO (Deyer et Singh, 1998).

En adoptant cette approche stratégique, Thorelli (1986) explique que considéré comme le résultat de l'évolution de l'organisation des entreprises face à leur environnement, le réseau d'entreprises peut être défini comme un groupe de deux firmes (ou plus) liées par des relations d'échanges suffisamment fortes pour créer une sorte d'un sous-marché contractuel dans le marché global où se confrontent l'offre et la demande. Ces relations d'échange s'inscrivent dans la durée et leur stabilité exige un certain nombre d'accords minimum ainsi qu'une confiance réciproque entre agents (Thorelli, 1986). Selon cette explication de Thorelli (1986.), nous voyons qu'une nouvelle logique est introduite pour enrichir le concept de réseaux d'organisations en intégrant à la fois les dimensions transactionnelle et coopérative. Dans le même sens, Miles et Snow (1992) ainsi que Jarillo (1993) considèrent le réseau d'organisations comme un regroupement d'organisations financièrement et juridiquement indépendantes, spécialisées dans une tâche au sein d'une même chaîne de valeur. Nous retenons de cette définition que la formation de réseaux est liée aux stratégies de désintégration et de spécialisation des grandes organisations intégrées.

Prahalad et Hamel (1990) postulent également que les organisations membres du réseau adoptent des stratégies de focalisation afin de développer leurs compétences de base (*core business*) et de développer ainsi un avantage concurrentiel durable (Dyer et Nobeoka, 2002). Ils suggèrent d'organiser la production des organisations selon les différents pôles basés sur les compétences de base et le savoir-faire de chaque organisation membre du réseau (Prahalad et Hamel, 1990). La division des tâches doit être en fonction des compétences de chaque organisation membre. Cela dit, le réseau permet l'échange d'expérience ou le partage des ressources clés entre des entités indépendantes et autonomes, mais animées par un objectif commun (Doz, 1996; Grant *et al.*, 2004; Thorelli, 1986).

En mettant l'accent sur la raison d'être de réseaux d'organisations, qui est la réalisation de projets communs, Bouyad (1996) définit le réseau d'organisations résultant d'une alliance stratégique en se basant sur les trois axes suivants : le projet, la relation et le contrat. Selon lui, le projet est le résultat d'une vision partagée qui facilite la conception du réseau. Les relations sont celles qui joignent ses différents membres, c'est donc l'ensemble des interactions. Enfin, le contrat est la formalisation légale du projet et des relations établies par les organisations membres du réseau. Selon cette définition, le concept de la relation est très utile pour comprendre la complexité existante au sein du réseau. Cette

définition est intéressante pour notre problématique; elle illustre la dynamique interactive existant au sein des réseaux d'organisations.

En adoptant *une vision plus relationnelle*, d'autres auteurs comme Phillips *et al.* (2000) définissent le réseau d'organisations comme une forme de collaboration et définissent cette dernière comme une relation de coopération entre plusieurs organisations qui ne repose ni sur des mécanismes de contrôle de marché ni sur des mécanismes de contrôle hiérarchique. Par leur définition, ces auteurs soulignent l'importance des actions conjointes et la vitalité de leur coordination d'une façon plus communautaire. Allant dans le même sens, Brass *et al.* (2004, cités dans Saz-Carranza et Ospina, 2011: 329) définissent le réseau interorganisationnel comme suit: « *an interorganizational network* » *is a long-term cooperative relationship among organizations in which each entity retains control over its own resources but jointly decides on their use.* » Ils soulignent que ces ententes de collaboration enregistrées entre des organisations ont été également étudiées sous les rubriques de partenariats, d'alliances stratégiques, de relations entre organisations, de coalitions, d'accords de coopération ou d'accords de collaboration (Provan, Fish et Sydow 2007 : 480).

De leur côté, Provan et Kenis (2008, 2009) introduisent *la notion d'objectifs collectifs* et présentent le RIO comme une collectivité plurilatérale. Ils le définissent comme des « *groups of three or more legally autonomous organizations that work together to achieve not only their own goals but also a collective goal* » (Provan and Kenis, 2008: 231). Ou encore des:

Networks, consisting of three or more organizations that consciously agree to coordinate and collaborate with one another, [which] are used to deliver services, address problems and opportunities, transmit information, innovate, and acquire needed resources. (Provan and Kenis, 2009: 440)

Ces auteurs soulignent que les RIO peuvent être créés à l'initiative de leurs membres ou peuvent être mandatés par une seule organisation. Ce dernier cas se présente souvent dans le secteur public et dans les réseaux pluriels ou intersectoriels composés des organisations publique, privée et à but non lucratif. Selon ces auteurs, une fois que les réseaux sont définis comme des collectivités plurilatérales, ils peuvent devenir des entités extrêmement complexes nécessitant des études qui dépassent bien les

approches dyadiques qui sont traditionnellement développées dans la littérature en théorie des organisations et en management stratégique (Provan et Kenis, 2008, 2009).

On voit que la définition proposée par Provan et Kenis (2008) est basée sur ce que Kilduff et Tsai (2003) appellent les réseaux avec des objectifs fixes « *goal-directed networks* ». Ces derniers sont différents des réseaux fortuits (Provan et Kenis, 2008). Selon ces auteurs, les réseaux ayant des objectifs fixes ne se produisent pas fréquemment. Cependant, ils sont devenus extrêmement importants en tant que mécanismes formels pour la réalisation des résultats au niveau interorganisationnels, particulièrement dans les secteurs public et à but non lucratif où l'action collective est souvent nécessaire pour la résolution des problèmes complexes⁶ (Agranoff, 2006, 2008; Graddy et Chen, 2006; Milward, 1995; Provan *et al.*, 2004). À la différence des réseaux fortuits qui se développent par opportunisme, *goal-directed networks* se forment pour réaliser un but spécifique et évoluent constamment selon les efforts et l'engagement de leurs parties prenantes d'établir la coordination et de construire un réseau stable et solide (Provan et Kenis, 2008). Il nous semble que c'est généralement le cas dans les réseaux d'organisations sociales et collectives auxquels nous nous intéressons.

Finalement, le tableau ci-après présente quelques définitions ou quelques éléments de définitions de réseaux d'organisations montrant leurs caractéristiques et les principes qui les distinguent des autres formes d'échange ou des autres relations interorganisationnelles. Parmi les nombreuses définitions identifiées dans la littérature, nous avons choisi de présenter celles montrant particulièrement les dimensions suivantes: pluralité et diversité des membres, objectifs collectifs, complexité, autonomie des membres, échange et partage des ressources, absence d'entité hiérarchique et engagement des membres à long terme.

⁶ Selon les termes de Provan et de Milward (2001: 417), un réseau est « *a collection of programs and services that span a broad range of cooperating but legally autonomous organizations* ».

Tableau 1.1 Quelques définitions proposées

| Auteurs | Éléments de définitions | Spécificités |
|-------------------------------------|--|--|
| Provan et Kenis (2008, 2009) | « <i>Groups of three or more legally autonomous organizations that work together to achieve not only their own goals but also a collective goal.</i> » (Provan and Kenis, 2008 : 231) « <i>Networks, consisting of three or more organizations that consciously agree to coordinate and collaborate with one another, are used to deliver services, address problems and opportunities, transmit information, innovate, and acquire needed resources.</i> » (Provan and Kenis, 2009 : 440) | Existence des objectifs collectifs et leur importance pour le réseau. Adhésion volontaire des membres et le rôle des acteurs animateurs de réseau Un réseau est composé d'un minimum de trois organisations membres. Chaque partenaire est autonome et contrôle ses ressources. |
| Brass et al. (2004) | « <i>An interorganizational network is a long-term cooperative relationship among organizations in which each entity retains control over its own resources but jointly decides on their use.</i> » (Brass et al., 2004, dans Saz-Carranza et Ospina, 2011: 329) | Intégration de la dimension temps. Coopération à long terme entre des membres autonomes. Chaque organisation contrôle ses ressources propres qu'elle partage avec les autres. |
| Provan et Milward (2001) | « <i>a collection of programs and services that span a broad range of cooperating but legally autonomous organizations.</i> » (Ibid. : 417) | Autonomie et interdépendance Coopération pour mieux servir. |
| Phillips et al. (2000) | Le réseau est une forme de collaboration, définie comme une relation de coopération entre organisations, qui ne repose ni sur des mécanismes de contrôle de marché ni sur des mécanismes de contrôle hiérarchique. | Modalité d'échange basée sur la coopération et l'importance de la coordination. |
| O'Toole (1997) | « <i>Structures of interdependence involving multiple organizations or parts thereof, where one unit is not merely the formal subordinate of the others in some larger hierarchical arrangement.</i> » (Ibid. : 45) | Intégration des dimensions suivantes : pluralité d'organisation, interdépendance, absence d'entité pilote et hiérarchique. |
| Bouyad (1996) | Cet auteur définit le réseau d'organisations résultant d'une alliance stratégique en se basant sur les trois axes suivant : le projet, la relation et le contrat. Selon lui, le projet est le résultat d'une vision partagée qui facilite la conception du réseau. Les relations sont celles qui joignent les différents membres du réseau, donc c'est l'ensemble des interactions. Enfin, le contrat est la formalisation légale du projet et des relations établies par les organisations membres du réseau. | Le concept de la relation est très utile pour comprendre la complexité du réseau. (Importance de la dynamique interactive). L'objet du réseau est le projet (actions conjointes). |
| (Assens, 1996) | Un réseau est composé souvent de nœuds, c'est-à-dire de points d'interconnexions capables d'émettre ou de recevoir des communications, capables de participer aux échanges ou de structurer les flux des échanges, leur périodicité, leur force, leur densité, etc. Enfin, les nœuds occupent des positions qui sont susceptibles d'évoluer comme dans un réseau social ou qui demeurent figées comme dans un réseau technique ou territorial. Ces positions témoignent du rôle ou de la fonction assumée par chaque nœud à l'égard des autres membres du réseau. | Illustre le rôle de chaque membre partenaire (les nœuds) et leur position (pouvoir), l'importance des échanges d'informations et mentionne l'évolution du réseau avec le changement des positions des membres. |
| Poulin et al. (1994) | Le réseau est un ensemble d'éléments et de moyens qui permettent de réaliser l'acheminement de quelque chose entre des «sites» différents, pour servir les mêmes clients appelés clients du réseau. Le réseau d'organisations est composé des éléments suivants : les nœuds, les liens (les arcs), les relations et les flux (la structure du contrôle). | Comme la précédente, cette définition se base sur la morphologie du réseau et spécifique aux réseaux verticaux. |
| Butera (1991) | Le réseau est composé de nœuds ou systèmes qui sont des unités ou des entreprises, grandes ou petites, relativement autonomes, qui sont prêtes à coopérer entre elles et à gérer les interdépendances. Selon cet auteur, les connexions produisent la synergie entre les nœuds et peuvent être de types très différents : ordres, procédures, règles et pratiques de coopération, standards, transactions économiques, engagements réciproques, circuits d'informations formalisés ou non et processus de décision communs. La structure, quant à elle, est considérée comme l'agencement des nœuds et des connexions. Enfin, les propriétés fonctionnelles coordonnent le fonctionnement de l'ensemble du réseau. | Cette définition se base sur la morphologie du réseau (nœuds, connexions et structure) pour expliquer le fonctionnement de l'ensemble. |

| Auteurs | Éléments de définitions | Spécificités |
|---|---|---|
| Jarillo (1993); Powell (1990); Miles (1992) | Le réseau d'organisations est un regroupement d'organisations financièrement et juridiquement indépendantes, spécialisées dans une tâche au sein d'une même chaîne de valeur ajoutée. | La formation de réseau est liée aux stratégies de désintégration et de spécialisation des grandes organisations. |
| Thorelli (1986) | Un réseau est constitué de deux firmes (ou plus) liées par des relations d'échanges suffisamment fortes pour créer une sorte de sous-marché contractuel dans le marché global où se confrontent l'offre et la demande. Ces relations d'échange s'inscrivent dans la durée et leur stabilité exige un certain nombre d'accords minimum ainsi qu'une confiance réciproque entre agents. | Intégration à la fois des dimensions transactionnelles et coopératives. (complémentarité entre le contractuel et le relationnel). |

1.3.1.3 Caractéristiques et conditions de fonctionnement de réseaux IO

Les définitions précédentes montrent certaines caractéristiques essentielles pour le fonctionnement des réseaux d'organisations. Celles-ci sont: la gestion de l'autonomie et de l'interdépendance; les modalités de liens entre les partenaires montrant le positionnement et l'importance des nœuds (des organisations) dans le réseau⁷; le principe d'autonomie illustrant que les organisations partenaires de réseaux disposent d'une marge de manœuvre leur permettant d'ajuster leurs comportements. Cette autonomie varie selon la nature et le mode de fonctionnement du réseau ainsi que le niveau d'interdépendance entre les organisations membres qui montre le niveau de relations nouées entre les partenaires et donne une certaine stabilité au réseau. En fait, les nœuds sont séparés, mais ils ont la possibilité d'opérer des communications et des transactions à distance, lorsqu'il est nécessaire de mener une action collective, simultanément ou périodiquement (Assens, 1996).

On voit également le caractère dynamique de RIO. Ces derniers peuvent évoluer (se développer, se restreindre ou même se dissoudre). Cette dimension dynamique de RIO est liée au fait que ceux-ci peuvent y avoir des stratégies ou des relations alternatives pour leurs organisations membres (Doz, 1996). Musso (2005) souligne que le réseau est une structure instable dans le temps, car sa structuration et sa transition vers un réseau plus complexe sont inhérentes à sa définition. Cette évolution de la structure de réseaux est une autre caractéristique importante qui complexifie d'ailleurs leur analyse.

Les conditions de fonctionnement de RIO aident, également, à les classer et à produire une typologie. Les études décrivant les conditions de fonctionnement de réseaux sont nombreuses (Butera, 1991;

⁷ Parfois, dans un réseau, certaines organisations peuvent être plus importantes que d'autres (Cohendet, 1997).

Julien, 1994; Miles et Snow, 1992; Nohria et Eccles, 1992; Poulin *et al.*, 1994; Powell, 1990; Prahalad et Hamel, 1990). Nous résumons ces conditions dans les points suivants :

- Les membres partenaires d'un réseau s'associent lorsque la proximité d'intérêt est grande (Prahalad et Hamel, 1990; Powell, 1990; Nohria et Eccles, 1992). Cependant, il faudrait également un engagement à long terme avec beaucoup de patience de leur part (Miles et Snow, 1992);
- Le fonctionnement d'un réseau nécessite une remise en cause de la hiérarchie qui entraîne beaucoup de bureaucratie, de contrôle et de dépendance (Phillipps *et al.*, 2000);
- La coopération et le partage des connaissances permettent un processus d'apprentissage relationnel (Deyer et Nobeoka, 2002) et l'amélioration technologique de chaque membre du réseau (Julien, 1994). Par l'interaction, il y aura un échange d'informations riches, de savoir tacite et stratégique (Dyer et Singh, 1998; Dyer et Nobeoka, 2002; Julien, 1994; Granovetter, 1985);
- Pour assurer le bon fonctionnement d'un réseau, les membres doivent savoir gérer les tensions entre les relations compétitives et les relations coopératives (Powell, 1990; Miles et Snow, 1992). Selon Butera (1991), l'une des conditions de fonctionnement du réseau est le maintien de la concurrence tout en consolidant la coopération.

Soulignons pour conclure que la diversité des situations et la contingence des contextes amènent à considérer, d'une façon particulière, chaque type de réseaux. En effet, les conditions de formation d'un réseau, l'environnement dans lequel il évolue, son secteur d'activité, la nature de la relation et le mode de gouvernance de celui-ci sont déterminants pour son cycle de vie et pour la réalisation de son objectif. L'analyse de la gouvernance et la compréhension des défis seront, ainsi, spécifiques à chaque situation.

Enfin, le tableau ci-après, présente une synthèse sur le concept de RIO.

Tableau 1.2 Synthèse (ce qu'il faut retenir sur le concept de RIO)

| | |
|--|--|
| Raisons d'être de RIO | Problèmes de gestion de grande entreprise intégrée Développement de nouvelles formes de concurrence (technologies et innovations) Changements institutionnels Recherche de ressources Coûts et gestion des innovations Ouverture de l'organisation à son environnement Complexité des services offerts. |
| Approches pour l'analyse de RIO | Deux grandes approches dominantes dans la littérature. 1. Approche considérant le réseau comme un groupe, une organisation ou une institution particulière (par exemple réseau d'individus, réseau social; réseau d'entités internes à une organisation ou encore réseau d'organisations). Selon cette approche, les réseaux ne sont que des institutions particulières du capitalisme et correspondent à un mode de gouvernance associé à des contrats spécifiques. 2. Approche considérant le réseau comme une logique d'organisation. Selon cette perspective, il est important d'examiner particulièrement les interactions sociales (les relations entre les membres du réseau), c'est-à-dire s'intéresser à la façon dont les acteurs du réseau ou les organisations vivent l'échange, plutôt que la spécificité du cadre institutionnel sous-tendant cet échange. |
| Ce qui caractérise les définitions proposées et leurs composantes | Plusieurs définitions ont été développées (réseau est polysémique et ses définitions sont multiples) Le réseau est composé des éléments suivants : les nœuds, les liens et les flux Les liens entre les nœuds comptent plus que les nœuds eux-mêmes Une forme de coordination interorganisationnelle différente du marché et de la hiérarchie Une forme hybride entre le marché et la hiérarchie Action collective Composé de trois organisations au moins Objectifs collectifs Partage des ressources. |
| Caractéristiques des réseaux d'organisations | Autonomie et interdépendance Flexibilité Possibilité de comportements opportunistes Coexistence de la coopération et de la concurrence entre les membres Caractère dynamique Caractère de particularité (chaque réseau est unique) Remise en cause de la hiérarchie Adhésion volontaire des membres |
| Conditions de fonctionnement des réseaux | Engagement des membres à long terme Partage et réciprocité Échange d'informations stratégiques Coopération et coordination par des mécanismes informels et formels Gestion de tension entre la coopération et la compétition Chaque membre contrôle ses ressources qu'il partage avec les autres. |

1.3.1.4 Organisation réseau et réseau d'organisations: quelle différence?

Soulignons pour commencer que les définitions présentées précédemment sont générales et ne permettent pas de décrire toutes les réalités de RIO (Assens, 2003). Pour mieux comprendre les spécificités de ces derniers, nous présentons, dans ce qui suit, quelques définitions de réseaux en nous basant sur la différence entre les réseaux verticaux (entreprise réseau) produits par la stratégie de désintégration et les réseaux d'organisations (réseaux horizontaux) produits par la stratégie de croissance horizontale (Guilhon et Gianfaldoni, 1990). Il y a une distinction importante entre l'organisation réseau et le réseau d'organisations (Daidj *et al.*, 2006; Guilhon et Gianfaldoni, 1990).

Notons que nous ne pouvons pas présenter ici une typologie exhaustive de réseaux et qu'il existe un nombre important de variables à intégrer pour en dresser une, telles que l'origine du réseau, sa composition et sa structure ainsi que le niveau d'analyse de celui-ci. Nous présentons uniquement ici la différence entre un réseau vertical et un réseau horizontal en nous basant sur la variable suivante : dimensions horizontale ou verticale des activités ou des opérations productives.

1.3.1.4.1 Organisation réseau (réseau vertical)

L'organisation réseau, appelée organisation étendue (Poulin *et al.*, 1994), représente une forme de collaboration interorganisationnelle et a pour objectif de répondre aux exigences de flexibilité, d'adaptation et de complémentarité. Ce modèle d'organisation réseau se forme lorsque les activités productives des partenaires membres ont une dimension verticale (Julien *et al.*, 1998). Il est le produit d'une stratégie de désintégration verticale. En se référant aux travaux de Richardson (1972), l'organisation réseau se place dans une logique complémentaire et ses organisations membres gèrent des activités complémentaires dans une même chaîne de valeur. Chaque activité représente ainsi une phase du processus de production (Poulin *et al.*, 1994). Nous soulignons également l'existence des collaborations intra organisationnelles⁸ (réseaux intra organisationnels) entre des organisations ayant une identité commune (un nom, une image, une marque) et un contrôle centralisé, matérialisé par une élaboration de la stratégie au centre (Paché et Paraponaris, 1993) comme dans le cas de Desjardins par exemple. Dans ce travail, nous nous intéressons uniquement aux réseaux interorganisationnels.

L'organisation réseau peut être structurée autour d'une organisation centrale ou pivot qui gère un semble d'organisations spécialisées selon leurs compétences distinctives (Paché et Bacus-Montfort, 2003). Évidemment, les organisations faisant partie du réseau sont juridiquement et financièrement indépendantes et mettent en commun leurs ressources et leurs compétences en se basant sur des relations contractuelles (Fréry, 1997). De plus, ce n'est pas juste les grandes organisations qui peuvent créer des organisations réseau suite à un processus de désintégration verticale, mais également les

⁸ Selon Poulin *et al.* (1994), le réseau de type intraorganisationnel existe déjà depuis longtemps. L'effet réseau se manifeste surtout dans la modification des relations entre les entités autonomes, appelées les nœuds et dans la nature même des liens. Ces structures du type réseau interne, qu'elles soient petites ou grandes, ont une identité commune (un nom, une image, une marque) et un contrôle centralisé, matérialisé par une élaboration de la stratégie au centre (Paché et Paraponaris, 1993).

PME (Julien, 1994; Human et Provan, 1997, 2000). Dans ce cas, le réseau est le résultat d'une recherche de complémentarité des ressources et des compétences. Les PME forment un réseau en se spécialisant chacune dans une étape de la chaîne de valeur. Dans ce cas, il s'agit d'un réseau fédéré (Fréry, 2001) par opposition au réseau centré.

Selon Poulin *et al.* (1994), l'entreprise réseau correspond à un système réparti sur plusieurs organisations en relations étroites pour réaliser un produit ou un service. Ces organisations contribuent aux mêmes objectifs, par une relation de partenariat ou une relation de sous-traitance (Butera, 1991). Donc, il peut y avoir une extension tout au long de la chaîne de valeur ajoutée, comme dans le cas de la sous-traitance automobile (Butera, 1991). En général, dans le cas de l'organisation étendue, l'un des nœuds est dominant, soit par la taille, soit par son rôle d'animateur de réseau ou bien par son monopole technologique (Julien *et al.*, 1998).

Généralement, dans ce type de réseau, il y a une organisation leader qui est à l'origine du réseau. Celle-ci se concentre sur les activités qu'elle maîtrise bien (Poulin *et al.*, 1994) et confie ses activités secondaires à d'autres organisations plus spécialisées qui sont capables de les réaliser à moindre coût (Poulin *et al.*, 1994). Cette organisation centrale est appelée le « *hub firm* » (Jarillo, 1993) ou « *broker* » (Miles et Snow, 1986). La gouvernance (Mariotti, 2005) ou le contrôle (Fréry, 1997) de l'organisation réseau sont généralement effectués par cette organisation pivot. Selon Fréry, (1997), le rôle de ce noyau stratégique est la conception, la coordination et le contrôle. Pour cet auteur, l'existence d'un coordinateur du réseau est indispensable; en l'absence d'un centre formel de gouvernance, la structure de l'organisation réseau perd une grande partie de ses avantages, pour devenir un simple marché, avec toutes les déficiences que les économistes associent à ce mode de régulation (Fréry, 1997).

Avec cette stratégie de recentrage sur le cœur de métier (Paché et Paraponaris, 2006; Poulin *et al.*, 1994) et la coopération verticale avec les partenaires (Guilhon et Gianfaldoni, 1990), l'entreprise réseau permet une maîtrise des coûts (Julien, 2003), le développement de capacités d'adaptation, la création d'une dynamique de développement de compétences et d'apprentissages en réseau (Julien, 2003; Koka et Prescott, 2002). En effet, le recentrage implique une concentration des ressources

disponibles sur les activités plus rentables et dans lesquelles l'entreprise peut jouer un rôle dominant sur le marché.

Malgré les atouts précédemment cités, il existe au sein de l'organisation réseau une certaine asymétrie dans la répartition des avantages issus de la coopération. Les recherches qui ont étudié l'entreprise réseau confirment que cette dernière arrive à réaliser moins d'avantages (Julien *et al.*, 1998). Citons à cet effet l'exemple du groupe Bombardier où une pression à la conformité menace d'une certaine manière les effets de spécialisation des fournisseurs, car ils ont moins de possibilités de développer leurs produits maisons, en dehors d'un cahier de charges ou de normes préétablies par Bombardier (Julien, 2003). La capacité d'apprendre sera réduite également par le souci d'intégration aux normes d'échange existant dans le réseau. En plus des problèmes de gouvernance et de contrôle, des comportements opportunistes entre les partenaires peuvent être détectés (Miles et Snow, 1992).

Le tableau ci-après présente, comme conclusion, trois définitions de l'entreprise réseau

Tableau 1.3 Définitions de l'entreprise réseau

| | |
|--------------------------------------|---|
| Poulin <i>et al.</i> (1994) | L'organisation réseau est une entreprise qui se concentre sur quelques activités qu'elle maîtrise mieux que quiconque. Elle crée des partenariats avec des clients « privilégiés » de manière à faciliter la conception de produits qui devancent les besoins du marché. Elle améliore ses processus de production en étroite association avec ses fournisseurs. Elle confie à d'autres organisations, capables de les réaliser à moindre coût, certaines de ses activités. Elle mise sur ses relations stratégiques, plutôt que sur sa taille imposante, pour faire sa marque. |
| Julien (1994) | L'entreprise réseau est de type vertical, afin de réaliser un transfert de ressources complémentaires. Les relations sont régies de manière plus ou moins contractuelle par l'action d'un leader ou d'un entrepreneur, également qualifié de pivot. |
| Gianfaldoni et Guilhon (1990) | L'organisation réseau peut être définie comme un réseau de type vertical (dimension verticale des opérations productives) organisé autour d'une firme pivot et composé d'entreprises à travers lesquelles se constituent, s'identifient et s'allouent des ressources mobilisées en vue de la réalisation d'un projet commun. |

1.3.1.4.2 Réseaux d'organisations (réseau horizontal)

Ces réseaux se forment par la croissance horizontale des activités de production. Ils sont des regroupements coopératifs à moyen et long terme qui s'appuient sur l'intérêt mutuel et réciproque de leurs partenaires (Guilhon et Gianfaldoni, 1990). Les réseaux d'organisations sont appelés réseaux horizontaux, car la croissance se fait dans la dimension horizontale des opérations productives. Ces réseaux ont comme objectifs stratégiques l'acquisition de savoirs et de ressources à l'extérieur de l'organisation (Dyer et Singh, 1998). Cette forme de réseaux ne dispose pas d'une organisation

centrale et consiste à combiner les ressources de plusieurs organisations en vue de réaliser un projet commun. Ces réseaux peuvent disparaître dès que l'objectif de départ est atteint (Paché et Bacus-Montfort, 2003).

Les réseaux d'organisations sont le produit de fusion de plusieurs activités similaires dans l'objectif de développer de nouveaux avantages concurrentiels (Richardson, 1972). Les organisations formant ces réseaux ont les mêmes activités et sont généralement concurrentes (Jones *et al.*, 1997). L'objectif des membres de réseaux d'organisations est de s'associer afin de bénéficier de la complémentarité des ressources et des compétences (Dyer et Nobeoka, 2000). Les organisations membres peuvent s'associer, par exemple, pour faire de la recherche et développement. En effet, la durée de la relation peut être variable.

Ce type de réseaux se caractérise par l'absence d'un pivot et la répartition du pouvoir entre ses membres est basée sur une logique ascendante (Human et Provan, 2000). Les partenaires fixent les modalités du partenariat, désignent un coordinateur, lui mandatent les pouvoirs de décisions et contrôlent la mise en œuvre de ses décisions. Le partage des ressources engendre des liens d'interdépendance, sans que cette interdépendance ne s'étende aux activités de base (Gulati, 1995). En effet, les projets collectifs propres au réseau restent distincts des activités de ses organisations partenaires. Évidemment, ces relations de partenariat n'excluent pas la concurrence qui peut exister entre eux (Hamel, 1989).

Ces réseaux s'appellent aussi réseaux associés⁹ (Assens, 1996) et impliquent souvent des engagements forts de la part de leurs membres partenaires, même s'ils ne sont pas toujours fondés sur des liens formels. Cependant, ils sont basés sur des relations de confiance en fonction d'opportunités stratégiques. Ces réseaux résultent souvent de l'association d'organisations ayant des identités propres dans des structures temporaires, plus ou moins formalisées. Nous pouvons citer, comme exemples, les réseaux de PME (Julien, 1994) basés sur des relations personnelles ou bien sur la proximité géographique et les alliances stratégiques (Humaïn et Provan, 1997; Poulin *et al.*, 1994).

⁹ Association correspond à la mise en commun de ressources d'entreprises similaires en vue de répondre à une demande du marché en termes de produit ou de service, ou encore pour mener à bien un projet particulier.

La formation des réseaux d'organisations est guidée par la volonté de gérer des activités similaires conjointement ou de partager des ressources afin d'atteindre une taille critique suffisante (Daidji *et al.*, 2006). Il s'agit d'une manœuvre stratégique s'inscrivant dans une perspective de recherche de pouvoir de marché et de complémentarité (Gulati *et al.*, 2000). Les réseaux d'entreprises de type associés représentent une réponse aux exigences d'expansion et de multinationalisation (Assen, 2003). Les exemples sont multiples; citons notamment les réseaux développés dans le secteur de l'automobile entre les grands constructeurs (Butera, 1991).

Par contre, les limites ou les enjeux de ces réseaux formés entre des concurrents sont liés à l'instabilité (Miles et Snow, 1992). Cette dernière est le résultat de manque de confiance, des comportements opportunistes, de la renégociation des accords, de l'internalisation des alliances et de la possibilité d'évoluer vers un autre modèle d'organisation (Doz et Hamel, 2000).

Soulignons, pour conclure cette section, que la stabilité de ces différentes formes de réseaux d'entreprises (verticaux et horizontaux) pourra être facilitée par l'existence d'un ensemble de conditions; citons notamment la confiance réciproque basée sur la transparence, la proximité géographique ou sociale favorisant la communication et l'échange d'informations (Deyer et Nobeoka; 2000; Julien, 2003; Koka et Prescott, 2002).

Le tableau ci-après présente une brève comparaison entre l'organisation réseau et le réseau d'organisations.

Tableau 1.4 Comparaison organisation réseau/réseau d'organisations

| | Organisation réseau | Réseau d'organisations |
|-------------------------|---|--|
| Définition | L'entreprise réseau peut être définie comme un réseau de type vertical (dimension verticale des opérations productives) organisé autour d'une firme pivot. | Les réseaux d'entreprises sont des groupes coopératifs à moyen et long terme qui, dans leur forme complète, s'appuient sur l'intérêt mutuel et réciproque des partenaires en présence. |
| Origine | Se forme lorsque les opérations productives des partenaires membres du réseau ont une dimension verticale. Produit d'une stratégie de désintégration verticale des grandes organisations ou d'une stratégie de recentrage sur le cœur de métier. | Stratégie de croissance externe pour l'acquisition de savoirs et la mobilisation de ressources à l'extérieur. Ce réseau est le produit de regroupement de plusieurs activités similaires. Produit d'une manœuvre stratégique s'inscrivant dans une perspective de recherche de pouvoir de marché et de complémentarité. |
| Objectif | Répondre aux exigences de flexibilité, d'adaptation et de complémentarités. Diminuer les coûts de transaction liés au marché et les coûts de contrôle liés à la hiérarchie. | L'objectif de ce réseau est de combiner les ressources de plusieurs partenaires en vue de réaliser un projet commun. Développer de nouveaux avantages concurrentiels. |
| Caractéristiques | Activités complémentaires dans une même chaîne de valeur Réseaux verticaux Existence d'un pivot Relations contractuelles Gouvernance centralisée Centre formel de gouvernance Gouvernance axée sur la coopération, mais pas sur le contrôle hiérarchique Beaucoup d'avantages pour l'organisation à l'origine du réseau. | Réseaux horizontaux Activités similaires et concurrence Complémentarité des ressources et des compétences Durée de la relation peut être variable Absence de pivot et répartition du pouvoir Désignation d'un coordonnateur Activités du réseau sont distinctes des activités des partenaires Engagement fort des partenaires Moins de liens formels et plus de confiance Liens d'interdépendance Pas de leader permanent. |
| Défis | Asymétrie dans la répartition des avantages issus de la coopération Problème de gouvernance Opportunismes des partenaires. | Instabilité Comportements opportunistes Renégociation des accords Changements organisationnels. |
| Types | Réseaux fédérés (réseaux des PME) Entreprises étendues (grandes organisations avec un réseau de sous-traitants). | Réseaux associés Réseaux communautaires. |
| Gouvernance | Centralisée au niveau de l'organisation pivot. | Partagée entre les membres du réseau Désignation d'un membre coordonnateur (animateur du réseau). |

Finalement, notons que certains auteurs, tels que Dumoulin *et al.* (2000), soulignent que la littérature a négligé cette possibilité de combiner la coopération verticale et la coopération horizontale qui aboutissent à la création de réseaux d'alliances. Un réseau d'alliances peut être considéré comme une troisième forme de RIO (Poulin *et al.*, 1994) à côté de l'organisation réseau et de réseaux d'organisations. Il peut être décrit comme un réseau de type vertical et horizontal (relations conjointes d'échanges verticaux et horizontaux combinant une logique de partage ou de mise en commun de ressources identiques avec celle de transfert de ressources complémentaires (Doz et Hamel, 1990)), géré par une organisation pivot. Bouyad (1996) définit le réseau d'organisations résultant d'une alliance stratégique en se basant sur les trois axes suivants : le projet, la relation et le contrat. Selon lui, le projet est le résultat d'une vision partagée qui facilite la conception d'un réseau. Les relations sont

celles qui joignent ses différents membres, c'est donc l'ensemble des interactions. Enfin, le contrat est la formalisation légale du projet et des relations établies par ses organisations membres.

Pour ce travail de recherche, nous nous intéressons au cas de RIO de type horizontal. Nous considérons le réseau comme un moyen pour les organisations de réaliser des objectifs collectifs et des actions conjointes (Provan et Kenis, 2008). Ces derniers définissent le réseau comme des « *groups of three or more legally autonomous organizations that work together to achieve not only their own goals but also a collective goal* » (Provan et Kenis: 231).

1.3.2 Concepts : gouvernance, gouvernance d'entreprise et gouvernance de RIO

1.3.2.1 Concept de gouvernance

Selon Stone *et al.* (2010), la gouvernance est un terme complexe avec des conceptualisations différentes. Cette notion est apparue, depuis plus d'une trentaine d'années, d'une façon répétitive dans plusieurs travaux de recherche. Ces auteurs soulignent que l'usage généralisé du terme gouvernance a brouillé sa signification. Au sens plus large, le terme gouvernance est un dispositif d'ensemble qui, d'un point de vue stratégique, caractérise la répartition des pouvoirs, les processus de décision collective et le pilotage de l'organisation. Il s'agit donc d'une métaforme de coordination combinant différents mécanismes de coordination et différents modes de régulation (Malo, 2003).

Le terme gouvernance est utilisé pour la première fois par les économistes qui ont développé le concept de « *corporate governance* ». Ce dernier renvoie, selon Rebérioux (2003: 86), « à la structure et à l'exercice du pouvoir au sein de l'entreprise ». Il désigne un mode de gestion des entreprises fondé sur l'articulation entre le pouvoir des actionnaires et celui de la direction¹⁰. De leur côté, Steiner et Stenier (2003, cités dans Chaud, 2011: 9) définissent ce concept comme suit :

Corporate governance is the overall control of activities in a corporation. It is concerned with the formulation of long-term objectives and plans and the proper management structure

¹⁰ http://fr.wikipedia.org/wiki/Gouvernance_d%27entreprise#cite_note-0. (Site consulté le 24 janvier 2011)

(organization, systems, and people) to achieve them. At the same time, it entails making sure that the structure functions to maintain the corporation's integrity, reputation and responsibility to its various constituencies.

Par la suite, le terme de la gouvernance est introduit dans les sciences politiques, à la fin des années 1980, dans le but de caractériser les modalités de gouvernement régissant les agglomérations (en particulier métropolitaines) et l'action publique territoriale et locale. Ainsi, le concept de « *urban governance* » est apparu. Ce nouveau concept est défini par Hohn et Neuer (2006: 293) comme suit :

The term New Urban Governance thereby means the collective and institutionally anchored regulation of urban development processes, from the micro-level of a project area to the whole urban and city-regional levels, by different players such as decision makers who are involved in informal and formal, flexible and enduring networks with horizontal as well as hierarchical structures and specific power balances.

Enfin, presque à la même période, les concepts de *good governance* et *global governance* sont apparus notamment dans le champ des relations internationales, et ce, dans le but de mieux gérer les échanges entre les États et les relations internationales. Le concept de gouvernance mondiale est défini comme suit:

The complex of formal and informal institutions, mechanisms relationships, and processes between and among states, markets, citizens and organizations, both inter- and non-governmental, through which collective interests on the global plane are articulated, right and obligations are established, and differences are mediated¹¹.

Selon Rosenau (1995), le concept de *global governance* « refers to more than the formal institutions and organizations through which the management of international affairs is or is not sustained. The United Nations system and national governments are surely central to the conduct of global governance, but they are only part of the full picture. (Rosenau, 1995, dans Dingwerth and Pattberg, 2006: 189) Ce concept désigne tout simplement la gestion collective de la planète¹².

¹¹ Source : <http://en.wikipedia.org/wiki/Governance>. (Site consulté le 24 janvier 2012)

¹² Source : <http://www.world-governance.org/spip.php?article144>. (Site consulté le 24 janvier 2012)

Pour le concept de good gouvernance, citons la définition du Secrétaire général de l'ONU, Ko Annan¹³. Selon ce dernier, « [Good governance] is ensuring respect for human rights and the rule of law; strengthening democracy; promoting transparency and capacity in public administration » (cité dans Weiss, 2000: 797). Selon United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP), la bonne gouvernance possède les caractéristiques suivantes: elle est participative, consensuelle, responsable, transparente, souple, effective et efficace, équitable et inclusive, et respecte les règles de droit. Cette gouvernance assure que la corruption est réduite au minimum dans le monde, que les points de vue des minorités sont pris en compte et que les voix des personnes les plus vulnérables dans la société sont entendues lors des processus décisionnels. Elle est également sensible aux besoins actuels et futurs de la société¹⁴.

La gouvernance est devenue, au 21^e siècle, une question importante et centrale pour les divers types d'organisations, et pour les arrangements interorganisationnels (les réseaux) Stone *et al.*, 2010). Cette importance est attribuée selon ces auteurs, d'un côté, aux systèmes de gouvernance des organisations qui sont souvent critiqués et dénoncés pour leur manque de transparence et pour l'absence de mécanismes de responsabilisation adéquats dans ces systèmes (voir, par exemple, Comforth, 2004; Ostrower et Pierre, 2006 cités dans Stone *et al.*, 2010); et de l'autre côté, à la croissance significative de collaborations interorganisationnelles (partenariats) visant l'amélioration de l'offre de services et la mise en œuvre de politiques publiques (Kettl, 2002; Huxham et Vangen, 2005; Moore et Hartley, 2008 cités dans Stone *et al.*, 2010; Salamon, 2002). Le moment est donc particulièrement opportun pour développer une compréhension conceptuelle sur comment ces collaborations interorganisationnelles sont gouvernées (Stone *et al.*, 2010). Notre recherche aborde justement cette question très peu traitée dans la littérature.

En partant de la définition de la gouvernance donnée par Hughes (2010): « *Governance is about running organizations, about steering as in the original derivation, how to organize, and how to set procedures for an organization to be run.* »¹⁵ (Hughes, 2010 : 88) Stone *et al.* (2010) proposent de

¹³ Source : <http://www.soc.titech.ac.jp/uem/governance.html>. (Site consulté le 24 janvier 2012)

¹⁴ Source : <http://www.unescap.org/pdd/hrs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp>. (Site consulté le 24 janvier 2012)

¹⁵ Nous soulignons que Hughes utilise le terme « organisation » essentiellement pour désigner une forme d'organiser plutôt que juste une entité organisationnelle formelle (entreprises). Par exemple, il inclut dans son analyse de l'organisation, des formes organisationnelles telles que des réseaux et des sociétés entières ainsi que des organisations comme telles (organisations formelles publiques, privées et autres).

conceptualiser la gouvernance à plusieurs niveaux d'analyse. Au premier niveau, c'est la gouvernance des organisations; au deuxième niveau, c'est la gouvernance de réseaux interorganisationnels ou de collaboration interorganisationnelles; et au troisième niveau, c'est la gouvernance des sociétés ou des collectivités par des entités publiques et non gouvernementales, formelles et informelles. À tous les niveaux, la gouvernance concerne « *collective decision making about important issues, such as overall purpose, key strategies, oversight and accountability responsibilities* » (Stone *et al.*, 2010: 310).

Dans le même sens, Lévesque (2010) souligne que le terme gouvernance concerne les entreprises (niveau micro), les secteurs d'activités et les territoires (niveau méso) ainsi que le modèle de développement d'une société (niveau macro). Il souligne que ce concept concerne également toutes les catégories d'organisations: les entreprises classiques (actionnaires-direction) (1970); l'administration publique et politique publique (État) (New Public Management, 1980, régulation sociale, 1992); les institutions internationales (Banque mondiale, 1992); le développement économique et développement local; les réseaux et nouvelles coordinations en réseau (1990); la gouvernance territoriale : mondiale, nationale, locale et gouvernance sectorielle (Enjolras, 2010, 2008; Rhodes, 2007; Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2005).

Avant de développer le concept de la gouvernance selon les trois niveaux d'analyse mentionnés précédemment par Stone *et al.* (2010), nous précisons que le but de cette section est de montrer que le concept de la gouvernance est vaste et flou et n'est pas spécifique aux organisations; il est utilisé dans toutes les disciplines et à plusieurs niveaux d'analyse : micro (organisation), méso (réseaux) et macro (au niveau sociétal ou international). Dans ce travail, nous nous intéressons à la gouvernance de RIO. Nous conceptualisons donc la gouvernance à ce niveau interorganisationnel. Cependant, les sous-sections suivantes présentent sommairement quelques postulats importants de gouvernance de l'entreprise, de RIO et de la société (gouvernance régulation). Le but est de montrer que l'objectif de la gouvernance, à tous les niveaux d'analyse, est la gestion de l'action collective et la répartition équitable des ressources entre plusieurs parties prenantes.

1.3.2.2 Gouvernance de l'entreprise

La gouvernance est un thème qui a été beaucoup étudié par les chercheurs en organisations (Charreaux, 1997, 2007, cité dans Provan et Kenis, 2008; Mizruchi, 1983; Westphal et Zajac, 1995). Généralement, ces études sur la gouvernance des entreprises capitalistes se sont focalisées sur l'analyse du rôle que joue le conseil d'administration dans la représentation et la protection des intérêts des actionnaires (Fama et Jensen, 1983). Charreaux (1997a) définit la gouvernance de l'entreprise comme un « ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

La gouvernance a également été étudiée dans le contexte des organisations à but non lucratif (OBNL). Cependant, dans ce cas, l'accent est mis sur le rôle que jouent les différents comités de direction dans la représentation et la protection de leurs membres (Provan et Kenis, 2008; Stone *et al.*, 2010). Selon Stone *et al.* (2010), dans ce type d'organisations, le rôle de l'assemblée générale des membres est d'établir des paramètres structuraux nécessaires à la gouvernance, tels que la formation du conseil d'administration (CA) et de ses membres, le nombre de réunions nécessaires par année et la détermination des principaux rôles et responsabilités. Comme le prétend Carver (1997: 2), les membres du CA des organisations à but non lucratif doivent avoir « l'ultime responsabilité » des actions organisationnelles. Plusieurs recherches ont montré, par ailleurs, que cette notion hiérarchique de gouvernance ne reflète pas la réalité des nombreuses organisations à but non lucratif (voir, par exemple, Kramer, 1981; Harris, 1989; Golensky, 1993; Murray *et al.*, 1992), et ce, en raison du rôle central joué par la structure administrative dans la gestion de ces organisations (Heimovics et Herman, 1990; Herman, 1990). Néanmoins, l'environnement juridique établit les structures du CA afin d'assurer le contrôle au niveau de l'organisation, la responsabilité (*accountability*) et la gestion des dépendances des ressources (Middleton, 1987; Miller-Millesen, 2003).

De son côté, Enjolras (2009) mentionne que les OBNL sont considérées comme des structures de gouvernance renforçant la norme de réciprocité et facilitant la mutualisation des ressources fondée sur le principe de réciprocité. La structure de gouvernance de ces organisations présente des traits spécifiques relatifs à leurs finalités formelles, à leur forme de propriété, à leurs prétendants résiduels, à

leurs procédures de prise de décision, à leurs formes d'imputabilité, à leur division des pouvoirs, à leurs procédures de contrôle et aux incitations qu'elles génèrent. Ces traits facilitent l'action collective orientée vers l'intérêt général, l'intérêt mutuel ou l'action tribunitienne (Enjolras, 2009: 2). Selon cet auteur, la structure de gouvernance des OBNL leur permet de faire face aux problèmes de coordination et d'être comparativement plus performantes que d'autres formes organisationnelles. Il souligne, cependant, que ces organisations peuvent être l'objet d'échecs de gouvernance susceptibles de miner leur légitimité et leur efficacité, et ce, à cause des tensions existantes entre leurs différentes parties prenantes.

Ces tensions inhérentes aux OBNL peuvent produire des variations dans leurs structures de gouvernance (Stone *et al.*, 2010). Par exemple, Cornforth (2003, 2004) fait valoir qu'une vue multithéorique est nécessaire pour expliquer les tensions centrales ou les paradoxes existants dans le CA des organisations sans but lucratif, y compris les tensions entre les membres et les administrateurs, ceux entre conformité et rôle du conseil axé sur la performance, et les tensions entre le contrôle et « *supporting relationships with management* ». En effet, Cornforth (2004: 26) affirme que la gouvernance des OBNL est un processus complexe, intrinsèquement difficile et problématique. D'autres auteurs ont démontré comment les changements introduits au cycle de vie de ces organisations influencent leurs structures de gouvernance (Boris, 1989; Wood, 1992 cité dans Stone *et al.*, 2010).

Dans le cas du management public, la gouvernance renvoie principalement aux rôles que doivent jouer les institutions publiques dans la gestion de leurs relations de partenariat avec les organisations privées et les OBNL afin qu'elles puissent offrir les meilleurs services d'intérêt général (Agranoff, 2006). Dans ce champ, le terme souffre de l'absence de consensus sur sa définition. Cependant, il conduit à mettre l'accent sur un ensemble de faits structurants. Il permet : 1) d'intégrer une pluralité d'acteurs (multi stakeholders), qu'ils soient publics ou privés, insérés ou pas dans des réseaux; 2) d'articuler différentes échelles (*multilevel governance*), du local à l'international; 3) et de combiner diverses formes de coordination, plus ou moins hiérarchiques, marchandes ou contractuelles entre plusieurs acteurs.

On voit à travers cette présentation que la gouvernance est essentielle dans toutes les organisations (privée, publique et OBNL) et joue, conformément à la théorie de l'agence, le rôle de surveiller et de commander les comportements des gestionnaires qui s'occupent des activités stratégiques de l'organisation (Eisenhardt, 1989; Fama et Jensen, 1983). Le rôle de la gouvernance s'exerce de façon différente d'un contexte à l'autre. Cependant, en général, le concept évoque le contrôle, la coordination et la répartition équitable des ressources entre les différentes parties de l'organisation.

1.3.2.3 Gouvernance sociétale

La gouvernance des sociétés (gouvernance sociétale), au niveau macro (selon les termes de Lévesque, 2010), a souvent mis l'accent sur le pouvoir décisionnel assigné aux gouvernements et aux accords interinstitutionnels au plus haut niveau entre les pouvoirs exécutifs, législatifs et judiciaires de l'État. À ce niveau d'analyse, la gouvernance a été souvent confondue avec le gouvernement (Frederickson, 1996). Cependant, avec l'apparition et la participation des autres parties prenantes (société civile) aux politiques publiques et l'utilisation des entités non gouvernementales comme acteurs importants dans la mise en œuvre des politiques publiques (Rhodes, 2007; Salamon, 2002), la gouvernance n'est pas assimilée simplement au « gouvernement » (Frederickson, 1996; O'Toole, 2000).

L'incapacité des gouvernements à répondre efficacement aux besoins sociaux a favorisé l'émergence d'un nouveau modèle de gouvernance des politiques publiques remplaçant ainsi le modèle hiérarchique et bureaucratique qui place l'État au-dessus des autres acteurs (Rhodes, 2007). Cette conception de la gouvernance renvoie ainsi à une gestion publique misant sur une variété de dispositifs, dont la consultation, le marché, le partenariat, l'agence ou la négociation, pour mettre en œuvre l'action collective (Papadopoulos, 2003). L'émergence de nouveaux acteurs et de nouvelles modalités de coordination axées sur la concertation sont nécessaires.

La gouvernance se présente ainsi, au niveau sociétal, comme un agencement particulier de mécanismes et de dispositifs de coordination qui impliquent une variété d'acteurs (politiques, institutionnels, privés, associatifs et internationaux) interdépendants qui, seuls, ne possèdent pas de

ressources nécessaires pour résoudre les problèmes collectifs et offrir des services d'intérêt général. Ainsi, des actions collectives multiniveaux et des collaborations sont apparues, produisant ou donnant naissance à des réseaux d'acteurs autonomes qui conservent des intérêts différents. En d'autres termes, il est question, dans ce cas, d'un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains (Bagnasco et Le Galès, 1997).

Également, au niveau local ou territorial, le concept de gouvernance locale apparaît comme une forme de régulation territoriale (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2005) et d'interdépendance dynamique entre des acteurs notamment des entreprises et des institutions locales. Dans cette optique, le territoire contribue à réduire les coûts de transaction entre les firmes et constitue, de ce fait, un niveau pertinent pour coordonner les actions collectives (Colletis *et al.*, 2005)

Stone *et al.* (2010) soulignent qu'avec l'évolution de la régulation de politiques publiques vers un modèle plus partenarial, plusieurs réseaux d'organisations sociales et collectives ont émergé afin de participer, à côté de l'État ou en parallèle à celui-ci, à l'offre de service d'intérêt général. Ces auteurs se posent ainsi la question suivante : comment analyser la gouvernance de ces RIO afin de considérer ces relations complexes, horizontales en réseau? et considèrent ceci comme « gouvernance au deuxième niveau d'analyse ».

Notre recherche s'intéresse à ce cas particulier de gouvernance (la gouvernance au deuxième niveau, selon les termes de Stone, 2010). Autrement dit, à la gouvernance de RIO ou de collaboration interorganisationnelle. Elle montre, en étudiant un cas de réseaux d'organisations sociales et collectives, comment évolue la gouvernance de RIO, d'un mode informel au formel, en analysant les pratiques que développent collectivement leurs membres partenaires. Elle identifie et explique également les mécanismes de gouvernance associés à ces deux modes de gouvernance. Puisque cette thèse s'intéresse à la gouvernance de RIO, la sous-section qui suit présente la littérature entourant ce concept.

1.3.2.4 Gouvernance au niveau de réseaux IO

Contrairement à la gouvernance des entreprises, la gouvernance au niveau de RIO est plus difficile à cerner (Sorensen et Torfing, 2009; Stone *et al.*, 2010), car les réseaux sont formés de relations horizontales et ne disposent d'aucune entité de gouvernance claire pouvant prendre en charge leur fonctionnement (Elhinger *et al.*, 2007; Provan et Kenis, 2005, 2007, 2008; Stone *et al.*, 2010). De plus, le concept de gouvernance comme tel évoque la hiérarchie et le contrôle. Son utilisation et son analyse sont donc problématiques dans le cas de RIO (Provan et Kenis, 2007, 2008; Stone *et al.*, 2010). Ceci explique d'ailleurs le manque d'attention accordée à l'analyse des processus et des modes de gouvernance de RIO dans les recherches existantes (Provan et Kenis, 2007). Globalement, les chercheurs analysant la question de la gouvernance de RIO ont essayé notamment de montrer la nécessité d'étudier et de s'intéresser à cette question en soulignant qu'une meilleure compréhension et un effort de formalisation des structures et des modalités de gouvernance de RIO sont nécessaires pour assurer leur pérennité et leur compétitivité (Benassi, 1995; Ehlinger *et al.*, 2007; Provan *et al.*, 2007; Provan et Kenis, 2008; Saz- Carranza and Ospina, 2011).

Stone *et al.* (2010) expliquent que la gouvernance comme processus de prise de décisions critiques et de « *accountability responsibilities* » doit permettre aux RIO de survivre et de réaliser des résultats collectifs pour lesquels ils sont créés. Les auteurs qui s'intéressent à cette question soulignent unanimement que les RIO, comme organisations typiques (voir Powell, 1990), ont besoin d'un système de gouvernance (Seung Ho Park, 1996), d'une métagouvernance (Sorensen et Torfing, 2009), afin que leurs membres partenaires puissent gérer et contrôler leurs actions collectives. La gouvernance de RIO s'impose même, car à ce niveau interorganisationnel, la gouvernance assure la tâche la plus critique d'un partenariat qui consiste à assurer l'efficacité des processus de négociation, de coordination, de coopération et de résolution de conflits, et ce, dans le but de maximiser la répartition des avantages entre les partenaires (Coriatt, 2000; Hendrikse *et al.*, 2008). Un réseau bien gouverné est celui qui est capable d'atteindre les différents objectifs de ses partenaires et qui peut, également, distribuer équitablement les bénéfices entre ces partenaires dans le but de maintenir leur implication et leur engagement (Hendrikse *et al.*, 2008). Selon Mariotti (2000), la gouvernance de RIO est vitale à cause des caractéristiques d'interdépendances et d'autonomie de leurs membres, et de l'importance des conflits et incertitudes qui existent au sein de ceux-ci.

De leur côté, Provan et Kenis (2008) soulignent que pour faire face aux problématiques complexes¹⁶ exigeant une coordination multilatérale en réseau et des interventions conjointes, comme dans le cas de réseaux de la santé et de services sociaux et dans ceux de développement économique et social, il est nécessaire d'encourager les actions collectives et les mieux gouvernés. Ils définissent ainsi la gouvernance de RIO comme « *the use of institutions and resources to coordinate and control joint action across the network as a whole* » (Provan et Kenis, 2008: 231). O'Toole (1997) précise que la gouvernance de RIO n'est pas nécessairement une question institutionnelle, comme dans le cas de la gouvernance de l'organisation. Cependant, elle est cruciale pour l'efficacité de RIO comme entités sociales. Cet auteur propose cette définition pour les RIO: « *Networks are forms of social organization, which are more than the sum of the actors and their links and which deserve to be studied in their own right.* » (O'Toole, 1997, cité dans Provan et Kenis, 2008: 233) Donc, à la différence des organisations, les partenaires membres d'un RIO ont une responsabilité formelle limitée en ce qui concerne la réalisation des objectifs de leur réseau; leur conformité aux règles et aux procédures de celui-ci est purement volontaire (Provan *et al.*, 2007; Ospina et Saz- Carranza, 2010; Saz- Carranza et Ospina, 2011; Stone *et al.*, 2010).

Dans leur article sur la gouvernance des réseaux territoriaux, Ehlinger *et al.* (2007) soulignent également l'importance et le besoin même de gouverner les RIO, car ces derniers se forment, se transforment et peuvent parfois disparaître. Ils expliquent que puisque les réseaux évoluent et changent en suivant ces étapes : création, extension, maturité et déclin, à chacune de ces étapes, les relations entre les partenaires se transforment, se pose alors la question de la régulation, du pilotage ou, plus généralement, de la gouvernance de ceux-ci. Ces auteurs ajoutent que, dans le cas des réseaux territorialisés qu'ils ont étudiés, la gouvernance détermine leur dynamique et leur stabilité. Benassi (1995) soutient d'ailleurs que l'absence d'un centre de gouvernance peut constituer une faiblesse majeure pour ces réseaux (Benassi, 1995, cité dans Ehlinger *et al.*, 2007). La gouvernance de RIO est définie comme « une forme hybride de relations marchandes et non marchandes visant à adapter, coordonner et contrôler les échanges entre des entités autonomes et hétérogènes par des mécanismes de régulation complexes de nature transactionnelle et relationnelle, économique et sociale » (Ehlinger *et al.*, 2007: 158). Cette définition met en avant l'hétérogénéité des acteurs

¹⁶ Par exemple, faire face aux crises, encourager l'activité économique dans les régions, répondre aux besoins critiques et complexes dans le secteur de la santé et des services sociaux, etc.

composant les réseaux qu'ils ont étudiés. Selon ces auteurs, la gouvernance apparaît alors comme un moyen d'assurer le pilotage et la coordination entre les membres de RIO.

D'autres auteurs ont défini également la gouvernance de RIO en se basant sur l'hétérogénéité de leurs membres. Par exemple, en s'intéressant aux districts industriels italiens, Alberti (2001: 8) définit la gouvernance de ceux-ci comme « la relation entre des acteurs variés au sein d'un district et qui détermine sa direction et sa performance ». Il précise que « les acteurs variés » regroupent les parties prenantes internes, les parties prenantes externes et l'instance de gouvernance elle-même. Ainsi, les mécanismes formels et informels forment le tout permettant d'assurer la cohérence du système ou du réseau.

Cette sous-section sur la gouvernance de RIO est présentée comme une sorte d'introduction pour la section suivante; elle présente uniquement le concept de gouvernance de RIO en montrant son importance et sa complexité. Puisque ce concept est au cœur de cette recherche, la section suivante présente une recension d'écrits entourant ce concept en soulignant, dans un premier temps, les différences entre le réseau comme mode de gouvernance des relations interorganisationnelles et la gouvernance de RIO. Cependant, avant d'entamer cette section, nous synthétisons, dans un tableau, les principaux points et définitions développés dans le point 2.2 sur le concept de gouvernance et ses trois niveaux d'analyse.

Tableau 1.5 Concept de gouvernance : utilisation et niveaux d'analyse

| | |
|--|--|
| Concept de gouvernance et son utilisation | <ul style="list-style-type: none"> - Concept complexe avec des conceptualisations différentes (Stone <i>et al.</i> 2010) - Au sens plus large, le terme gouvernance est un dispositif d'ensemble qui, d'un point de vue stratégique, caractérise la répartition des pouvoirs, les processus de décision collective et le pilotage de l'organisation (Stone <i>et al.</i>, 2010). - Métaforme de coordination combinant différents mécanismes de coordination et différents modes de régulation (Malo, 2004). - « <i>Governance is about running organizations, about steering as in the original derivation, how to organize, and how to set procedures for an organization to be run.</i> » (Hughes, 2010: 88) - Gouvernance peut être conceptualisée à plusieurs niveaux d'analyse (Lévesque, 2010; Stone <i>et al.</i>, 2010). - Ce concept concerne toutes les catégories d'organisations : les entreprises classiques (actionnaires-direction) (1970); l'administration publique et politique publique (Etat) (New Public Management, 1980, régulation sociale, 1992); les institutions internationales (Banque mondiale, 1992); le développement économique et développement local; le réseau et nouvelles coordinations en réseau (1990); la gouvernance territoriale : mondiale, nationale, locale et gouvernance sectorielle (Enjolras, 2005, 2008; Rhodes, 2000; Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2005). |
| Gouvernance d'entreprises | <p>1. Entreprises capitalistes</p> <p>Les études sur la gouvernance des entreprises capitalistes classiques se sont focalisées sur l'analyse du rôle que joue le conseil d'administration dans la représentation et la protection des intérêts des actionnaires (Fama et Jensen, 1983). « Un ensemble de mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. » (Charreaux, 1996)</p> <p>2. Entreprises non lucratives</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans ce type d'organisations, le rôle de l'assemblée générale des membres est d'établir des paramètres structuraux nécessaires à la gouvernance, tels que la formation du CA et de ses membres, le nombre de réunions nécessaires par année et la détermination des principaux rôles et responsabilités (Stone <i>et al.</i>, 2010). - Dans ces cas, les études ont mis l'accent sur le rôle que jouent les différents comités de direction dans la représentation et la protection de leurs membres (Provan et Kenis, 2008; Stone <i>et al.</i>, 2010). - Ces organisations sont considérées comme des structures de gouvernance renforçant la norme de réciprocité et facilitant la mutualisation des ressources fondée sur le principe de réciprocité. La structure de gouvernance de ces organisations présente des traits spécifiques facilitant l'action collective orientée vers l'intérêt général, l'intérêt mutuel ou l'action tribunitienne (Enjolras, 2009 : 2). - La structure de gouvernance des organisations non lucratives leur permet de faire face aux problèmes de coordination et d'être comparativement plus performantes que d'autres formes organisationnelles. Cependant, ces organisations peuvent être l'objet d'échecs de gouvernance susceptibles de miner leur légitimité et leur efficacité, et ce, à cause des tensions existantes entre les différentes parties les composant (Comforth, 2003; Enjolras, 2009). <p>3. Dans le cas de management public</p> <ul style="list-style-type: none"> - La gouvernance renvoie principalement aux rôles que doivent jouer les institutions publiques dans la gestion de leurs relations de partenariat avec les organisations privées et les OSBL afin qu'elles puissent offrir les meilleurs services d'intérêt général (Agranoff, 2006). - Dans ce champ d'études, la gouvernance permet d'intégrer une pluralité d'acteurs (multi stakeholders), d'articuler différentes échelles (<i>multilevel governance</i>), du local à l'international et de combiner diverses formes de coordination. <p>4. Conclusion</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le rôle de la gouvernance s'exerce de façon différente d'un contexte à l'autre. Cependant, en général, le concept évoque le contrôle, la coordination et la répartition équitable entre les différentes parties de l'organisation. - La gouvernance a un rôle important dans toutes les organisations (privée, publique et OSBL) et elle joue, conformément à la théorie de l'agence, le rôle de surveiller et de commander les comportements des gestionnaires qui s'occupent des activités stratégiques de l'organisation (Eisenhardt, 1989; Fama et Jensen, 1983). |
| Gouvernance sociétale | <ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance au troisième niveau d'analyse (Stone <i>et al.</i>, 2010) ou gouvernance macro (Lévesque, 2010). - Processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains (Bagnasco et Le Galès, 1997; Rhodes, 2007). - La gouvernance sociétale n'est pas assimilée simplement au "gouvernement" (Frederickson, 1997; O'Toole, 2000). - Participation des acteurs de la société civile aux politiques publiques (Salamon, 2002; Rhodes, 2007). - Cette conception de la gouvernance renvoie ainsi à une gestion publique misant sur une variété de dispositifs, dont la consultation, le marché, le partenariat, l'agence ou la négociation, pour mettre en œuvre l'action collective (Papadopoulos, 2003). |

| | |
|----------------------------------|---|
| | - Agencement particulier de mécanismes et de dispositifs de coordination qui impliquent une variété d'acteurs (politiques, institutionnels, privés, associatifs et internationaux) interdépendants qui, seuls, ne possèdent pas de ressources nécessaires pour résoudre les problèmes collectifs et offrir des services d'intérêts généraux. |
| Gouvernance de réseaux IO | <ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance au deuxième niveau d'analyse (Stone <i>et al.</i>, 2010) ou gouvernance méso (Lévesque, 2010). - Gouvernance de RIO est plus difficile à cerner (Sorensen et Torfing, 2009; Stone <i>et al.</i>, 2010), car ces réseaux sont formées de relations horizontales et ne possèdent pas une entité de gouvernance claire pouvant prendre en charge leur fonctionnement (Ehlinger <i>et al.</i>, 2007; Stone <i>et al.</i>, 2010; Provan et Kenis, 2005, 2007). - Gouvernance comme processus de prise de décisions critiques et de « <i>accountability responsibilities</i> » doit permettre aux réseaux IO de survivre et de réaliser des résultats collectifs pour lesquels ils sont créés (Stone <i>et al.</i>, 2010). - Au niveau interorganisationnel, la gouvernance assure la tâche la plus critique d'un partenariat qui consiste à assurer l'efficacité des processus de négociation, de coordination, de coopération et de résolution de conflits, et ce, dans le but de maximiser la répartition des avantages entre les partenaires (Coriatt, 2000; Hendrikse <i>et al.</i>, 2008). - Moyen d'assurer le pilotage et la coordination entre les membres du réseau (Ehlinger <i>et al.</i>, 2007). - La gouvernance du réseau est plus que nécessaire à cause des caractéristiques d'interdépendances et d'autonomie des membres ainsi que des incertitudes qui sont aussi importantes dans ce champ. - Gouvernance de réseaux est définie comme « <i>the use of institutions and resources to coordinate and control joint action across the network as a whole</i> » (Provan et Kenis, 2008 : 231). Ou comme « une forme hybride de relations marchandes et non marchandes visant à adapter, coordonner et contrôler les échanges entre des entités autonomes et hétérogènes par des mécanismes de régulation complexes de nature transactionnelle et relationnelle, économique et sociale » (Ehlinger <i>et al.</i>, 2007 : 158). - Gouvernance du réseau n'est pas nécessairement une question institutionnelle, comme dans le cas de la gouvernance de l'organisation (O'Toole, 1997). |

1.4 Gouvernance de réseaux interorganisationnels

Avant de présenter la littérature liée à la question de la gouvernance de RIO, nous montrons, dans les deux premières sous-sections, la différence entre le réseau comme mode de gouvernance et la gouvernance de RIO.

1.4.1 Réseau comme mode de gouvernance

Tel que montré dans la section 2, le réseau est considéré, à l'origine, comme une forme organisationnelle hybride entre le marché et la hiérarchie et sa régulation étant assurée par ces deux modes de gouvernance. Par la suite, les chercheurs, tel que Powell (1991), ont tenté d'appréhender la notion en dépassant la simple dichotomie marché/hiérarchie. Dans la littérature, plusieurs métaphores sont utilisées pour se référer à la coordination interorganisationnelle, telles que « organisation réseau » (Miles et Snow, 1986), « forme d'organisation réseau » (Powell, 1991), « réseau d'entreprises » (Uzzi, 1996, 1997). Dans leurs travaux, ces auteurs se sont focalisés sur la nature des relations au sein des RIO. Ils considèrent le réseau comme une forme de gouvernance en soi (Hakasson et Johanson, 1993; Powell, 1991; Sorensen, 2005). Ces réseaux s'auto coordonnent et s'auto organisent sans

l'intervention d'une entité de gouvernance importante. La gouvernance, dans ce cas, regroupe « les formes organisationnelles et les processus à travers lesquels les activités sont dirigées dans un domaine » (Hakansson et Johansson, 1993: 44).

Précisons que ces premiers travaux repérés dans la littérature sur les RIO considèrent le réseau comme une forme de gouvernance en soi et le définissent comme un mode de gouvernance qui diffère du marché, soit de la gouvernance marchande¹⁷ et de la hiérarchie, c'est-à-dire de la gouvernance hiérarchique¹⁸ qui reflète le cas des grandes organisations intégrées verticalement. Ces définitions sont centrées surtout sur des dimensions informelles et des processus relationnels liés aux relations interorganisationnelles et ne tiennent pas compte des dimensions liées aux arrangements contractuels. D'ailleurs, pour Jones *et al.* (1997), les deux concepts, réseau et gouvernance, sont indissociables; ils parlent d'ailleurs de « gouvernance réseau » comme si la régulation des réseaux est systématique.

Certes, dans leur article très connu sur la gouvernance de réseaux et intitulé « *A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms* », Jones *et al.* (1997) ont résumé les approches qui analysent la gouvernance en réseau en soulignant la différence entre les approches centrées sur les modèles d'interactions dans les échanges et celles centrées sur les flux de ressources entre les partenaires (Jones *et al.*, 1997). Cependant, toutes les définitions qu'ils ont présentées soulignent des éléments informels liés aux relations au sein de RIO et sont très générales, ne permettant pas de comprendre leur gouvernance.

D'ailleurs, en analysant cette définition synthétique de gouvernance de RIO proposée par Jones *et al.* (1997: 914, notre traduction) :

La gouvernance est un système qui implique un ensemble sélectionné, persistant et structuré de firmes autonomes (et agences publiques) engagées dans la création de produits ou services, basé sur des contrats implicites et non finalisés pour s'adapter aux contingences

¹⁷ Dans ce cas, le marché comme mécanisme de coordination ne donne pas lieu à des relations durables et à des engagements sur le long terme entre les partenaires (Poulin *et al.*, 1994). Ce mode de gouvernance offre par contre l'avantage de la décentralisation et de l'autonomie des partenaires participant aux échanges.

¹⁸ Dans ce mode de gouvernance, les relations s'inscrivent dans une logique de long terme, mais au détriment de la flexibilité et de l'autonomie des organisations membres de réseaux (Poulin *et al.*, 1994).

environnementales et pour coordonner et garantir les échanges. Ces contrats sont cimentés socialement et non légalement.

On voit que pour ces auteurs, la gouvernance de RIO est assurée par des systèmes sociaux informels plutôt que par des structures internes à la firme (la hiérarchie) ou des relations contractuelles formelles entre les firmes (le marché). Cette proposition de Jones *et al.*, (1997) renvoie à une vision partagée présentant la gouvernance de RIO comme une forme de régulation hybride, entre le marchand et le non-marchand, basée sur des mécanismes de régulation sociaux plus informels. L'objectif de cette gouvernance est surtout l'adaptation, la coordination et la sécurité des échanges. Cette définition de Jones *et al.* (1997) n'aborde donc pas les questions cruciales qui concernent particulièrement les modalités et les processus concrets d'organisations de cette forme de gouvernance.

Comme on peut le voir, les études précédemment citées considèrent la gouvernance réseau comme une forme de régulation hybride entre le marché et la hiérarchie. Ehlinger *et al.* (2007: 158) définissent la gouvernance réseau comme une « forme hybride de relations marchandes et non marchandes visant à adapter, coordonner et contrôler les échanges entre des entités autonomes et hétérogènes par des mécanismes de régulation complexes de nature transactionnelle et relationnelle, économique et sociale ». Elle est appelée aussi gouvernance partenariale par certains auteurs (Assens, 2003; Lee *et al.*, 2006; Lévesque, 2006; Richez- Battesti et Gianfaldoni, 2005). Les partenaires peuvent tirer profit de la mise en commun des actifs des autres sans perdre leur identité et le contrôle de leurs propres actifs (Janillo, 1993). Cependant, certains voient que cette logique entre le marché et la hiérarchie peut être source de tensions, de blocages et d'échecs des coopérations au sein de RIO (Mendez et Mercier, 2005). Il devient alors nécessaire d'encadrer les relations au sein de ceux-ci. Autrement dit, ces RIO doivent être gouvernés afin de réaliser des actions coordonnées nécessaires à la réalisation de leurs objectifs (Saz-Carranza et Ospina, 2011; Sorensen et Torfing, 2009); d'où la nécessité de s'intéresser à la gouvernance de ces collaborations interorganisationnelles. La sous-section suivante présente le concept de gouvernance de RIO et la littérature qui l'entoure.

1.4.2 Concept de gouvernance de RIO

Provan et Kenis (2005, 2008) ainsi que Sorensen et Torfing (2009) appréhendent la gouvernance de RIO comme un mode de régulation des rapports entre ses différents membres partenaires. Elle s'occupe de l'organisation de la coopération non hiérarchique (Provan et Kenis, 2008). Ces auteurs considèrent la gouvernance de RIO comme un accord crucial, mais délicat, car la contribution essentielle de RIO repose sur le maintien de leur fonctionnement coopératif indispensable au partage de ressources et aux apprentissages collectifs porteurs d'innovation (Gulati *et al.*, 2000; Langley *et al.*, 2007; Provan *et al.*, 2007; Provan et Kenis, 2008; Saz-Carranza et Ospina, 2011; Stone *et al.*, 2010). La structure de gouvernance de RIO se retrouve nécessairement projetée dans une situation où elle doit imposer un agencement paradoxal visant l'organisation d'une coopération non hiérarchique (Coriat, 2000; Provan *et al.*, 1995; Saz-Carranza et Ospina, 2011). L'objectif de la gouvernance de RIO est de trouver constamment un équilibre entre la satisfaction des objectifs des membres et la réalisation des actions collectives (Forgues *et al.*, 2006; Saz-Carranza et Ospina, 2011).

Provan et Kenis (2008) soulignent que la gouvernance de RIO est nécessaire pour assurer l'engagement de leurs membres dans l'action collective. Elle assure l'ajustement et le respect mutuel entre eux, afin d'éviter les conflits et d'assurer un partage équitable des ressources. Ces auteurs définissent la gouvernance comme « *the use of institutions and resources to coordinate and control joint action across the network as a whole* » (Provan et Kenis, 2008: 231). O'Toole (1997) précise que certes, dans les RIO, il y a des interactions et des relations qui se développent entre leurs membres partenaires. Cependant, l'accent sur leur gouvernance implique l'utilisation des institutions et des structures de pouvoir et de collaboration, afin de bien répartir leurs ressources, de coordonner leurs activités et de commander leur action collective (Forgue, 2004; Hendrikse *et al.*, 2008; Saz-Carranza et Ospina, 2011). Dans le même sens, Paquet (2004) emploie le mot gouvernance de RIO pour évoquer le phénomène de coordination quand le pouvoir, les ressources et l'information sont largement distribués entre plusieurs organisations (organisations privées, publiques ou sans but lucratif). Il définit la gouvernance d'un RIO comme « une coordination nécessaire, plus ou moins verticale, horizontale ou transversale, de tous les partenaires pour atteindre un minimum d'efficacité » (Paquet, 2004).

De leur côté, Ehlinger *et al.* (2007) considèrent la gouvernance de RIO (cas de réseaux territorialisés) comme un métamanagement (structure du pilotage) ayant comme objectifs la définition de leurs stratégies globales; la gestion des relations entre leurs membres en termes de pouvoir, d'intérêts et de ressources et le soutien de leurs actions collectives (développement socio-économique). Ces auteurs soulignent que par son pilotage, la structure de gouvernance du réseau doit permettre de trouver un équilibre délicat entre l'échange marchand et l'engagement relationnel de long terme, dans un contexte politique et économique souvent difficile.

Par contre, Assen (2003) souligne la complexité de la gouvernance de RIO et explique cette complexité par les difficultés de maintenir la diversité et la cohésion interne des partenaires de RIO et leur ouverture à l'externe tout en assurant une gouvernance collective. Selon cet auteur, les réseaux d'organisations se compliquent, de plus en plus, et deviennent ainsi ingouvernables à cause de l'augmentation croissante du nombre de partenaires et de leur diversité ainsi que l'absence de critères objectifs permettant d'évaluer et de comparer les finalités de ceux-ci (Assens, 2003). En effet, pour cet auteur, la question de la gouvernance de RIO semble clairement liée à leur devenir. Elle est même un enjeu central dans les démarches volontaristes de développement de réseaux d'organisations (Benassi, 1995).

En somme, le tableau ci-après présente une comparaison entre le concept de gouvernance en réseau et celui de gouvernance de RIO.

Tableau 1.6 Comparaison entre gouvernance en réseau et gouvernance de RIO

| | Définitions | Caractéristiques et mécanismes | Objectifs | Acteurs de gouvernance |
|---|--|---|--|--|
| Réseau comme mode de gouvernance (Gouvernance en réseau) | « Une forme qui implique un ensemble sélectionné, persistant et structuré, de firmes autonomes et agences publiques engagées dans la création de produits ou services, basé sur des contrats implicites et non finalisés pour s'adapter aux contingences environnementales et pour coordonner et garantir les échanges. Ces contacts sont cimentés socialement et non légalement. » (Hesterly et Borgatti, 1997) | <ul style="list-style-type: none"> - Mode différent du marché et de la hiérarchie - Forme de régulation hybride entre marché et hiérarchie - Logique de long terme - Relations hiérarchiques - Firms pivot - Mode complexe - Autonomie des partenaires - Gouvernance assurée par des systèmes sociaux informels plutôt que par des structures bureaucratiques internes à la firme ou des relations contractuelles formelles entre les firmes - Mécanismes de régulation autres qu'économiques. | <ul style="list-style-type: none"> - L'adaptation, la coordination et la sécurité des échanges - Coordination des partenaires du réseau et la sécurisation de ceux-ci, pour assurer la prise en compte de leurs différents intérêts - S'assurer que les partenaires peuvent tirer profit de la mise en commun des actifs des autres sans perdre leurs identités et le contrôle de leurs propres actifs. | <ul style="list-style-type: none"> - L'acteur principal de la gouvernance est l'organisation pivot désintégrée - Celle-ci domine les transactions et assure la coordination des activités - En cas d'absence du pivot, le réseau risque de se désarticuler, devenant par là même un simple marché. |
| Gouvernance de réseaux d'organisations | <ul style="list-style-type: none"> - Gilles Paquet (2004) emploie le mot gouvernance de RIO pour évoquer le phénomène de coordination quand le pouvoir, les ressources et l'information sont vastement distribués entre plusieurs organisations (organisations privées, publiques ou sans but lucratif) - « <i>The use of institutions and resources to coordinate and control joint action across the network as a whole.</i> » (Provan et Kenis, 2008 : 231) | <ul style="list-style-type: none"> - Assure l'ajustement et le respect mutuel entre les organisations membres du réseau afin d'éviter les conflits entre eux et assurer le partage des ressources ainsi que l'utilisation efficace de ces ressources - Organisations autonomes - Plusieurs modes et mécanismes de gouvernance (voir la section suivante). | <ul style="list-style-type: none"> - Assure l'engagement des membres de réseaux dans l'action collective - Trouver l'équilibre délicat entre l'échange marchand et l'engagement relationnel de long terme. | <ul style="list-style-type: none"> - Ceux qui sont considérés comme des actionnaires dans la littérature conventionnelle sont, dans le cas des réseaux, des parties prenantes (des partenaires) représentant une très forte hétérogénéité (Provan et Kenis., 2008) et l'objet de la gouvernance devient ainsi très complexe - Toutes les organisations partenaires ou leurs représentants. |

1.4.3 Structures et mécanismes de gouvernance de RIO

Ce point présente une synthèse des études sur les structures de gouvernance de RIO, telles que celles de Fréry (1997), Assens (2003), Forgues *et al.* (2006), Ehlinger *et al.* (2007), Hendrikse *et al.* (2008) et Provan et Kenis (2008). Précisons que les études analysant les structures de gouvernance de RIO d'une façon explicite sont très peu nombreuses, à l'exception du travail de Provan et Kenis (2008). Ces auteurs proposent trois types de structures de gouvernance de RIO: « *Participant-governed networks* », « *a lead organisation structure* » et « *a network administrative organisation* », ou NAO (Provan et Kenis 2008: 236).

Dans la littérature consultée, nous avons pu identifier deux principaux modes de gouvernance de RIO: la gouvernance centralisée assurée par une organisation focale occupant une position centrale au sein du réseau (Fréry, 2001) et la gouvernance distribuée (Assen, 2003; Fréry, 2011) où les différents membres partenaires du réseau répartissent les pouvoirs de décisions. Dans ce dernier cas, les partenaires interagissent informellement au sein d'un tissu institutionnel favorisant la coopération et l'innovation. De plus, parmi les structures de gouvernance plus collectives ou communautaires, nous distinguons entre la gouvernance associative et la gouvernance partagée.

Pour les structures de gouvernance centralisée, nous présentons la différence entre une gouvernance assurée par une organisation leader et celle assurée par une organisation externe au réseau. Nous établissons, enfin, une troisième classification en nous basant sur les mécanismes ou les outils de fonctionnement de ces structures. Nous discutons, ainsi, la différence entre la gouvernance contractuelle basée sur les contrats formels et la gouvernance relationnelle basée sur des mécanismes informels, tels que la confiance et l'engagement mutuel. Nous présentons les caractéristiques et les mécanismes de toutes ces structures dans les points suivants.

1.4.3.1 Structure de gouvernance centralisée

En analysant la littérature liée à cette structure de gouvernance, nous avons identifié la différence entre la gouvernance assurée par une organisation leader membre d'un RIO et la gouvernance assurée par une entité externe à celui-ci, le modèle de gouvernance NAO (Network administrative organization) proposé par Provan et Kenis (2008). Tel que souligné précédemment, ces auteurs proposent trois formes structurelles de gouvernance: *shared governance among network members; the network governed by one member; and delegation of its governance to a NAO.*

1.4.3.1.1 Gouvernance centralisée au niveau d'une entreprise leader

Dans ce type de structures, une organisation leader, mais membre du RIO, est souvent mise en avant comme étant le pilote de celui-ci (Assen, 2003; Fréry, 1997; Jones *et al.*, 1997; Provan et Kenis, 2008).

Ce mode de gouvernance est caractérisé par l'asymétrie des pouvoirs et des rôles entre l'organisation leader et les autres membres du RIO (Provan et Kenis, 2008). Cette organisation leader prend en charge la gestion des questions stratégiques importantes pour le maintien et la survie du RIO (Assen, 2003). Elle coordonne toutes les activités et les décisions stratégiques au niveau de celui-ci, assure sa gestion et facilite les activités de ses organisations membres dans leurs efforts de réaliser ses objectifs (Langley *et al.*, 2007). Par conséquent, la gouvernance du réseau devient fortement centralisée et parrainée (Langley *et al.*, 2007) avec une forte asymétrie de pouvoir de décision. Selon Provan et Kenis (2008), dans le cas de cette structure de gouvernance, il y a peu d'interactions directes entre les organisations partenaires et celles-ci se limitent aux questions opérationnelles.

Jarillo (1993), Miles et Snow (1986), Hendrikse *et al.*, (2008) et Fréry (1997) soulignent l'importance de ce noyau de gouvernance d'un RIO appelé également le centre stratégique (Butera, 1991; Nohria et Eccles, 1992). Cette organisation pivot agit comme un « centre stratégique élargi » (Assens, 2003) qui, non seulement centralise les décisions et coordonne les tâches, mais développe également une vision stratégique pour le RIO, établit l'atmosphère de confiance et de réciprocité entre ses membres, sélectionne les nouveaux entrants et garantit son évolution.

Selon Provan et Kenis (2008), dans le cas de réseaux d'organisations conventionnelles, ce mode de gouvernance se produit souvent dans les réseaux verticaux de types acheteurs fournisseurs. Il se produit également dans les réseaux multilatéraux horizontaux, le plus souvent, quand une organisation a des ressources et la légitimité suffisantes pour jouer le rôle de leader (Graddy et Chen, 2006). Selon Langley *et al.* (2007), ce mode de gouvernance se produit assez souvent dans le secteur de la santé et des services sociaux où il peut y avoir une agence de service leader qui assume le rôle du chef du réseau en raison de sa position centrale dans le traitement des demandes des clients et de ses ressources importantes. Cette agence peut être un hôpital ou une clinique de santé.

Les auteurs semblent s'entendre à dire que ce mode de gouvernance semble finalement réduire la complexité du réseau en permettant de revenir à des mécanismes de régulation plus proches de la hiérarchie au sens de Williamson (1975). Le pouvoir semble être entre les mains d'une seule organisation et ceci réduit les divergences d'intérêts à considérer et permet de mettre en place des

mécanismes de régulation et de les imposer pour l'ensemble des membres du réseau (Langley *et al.*, 2007). Malgré que chaque organisation partenaire reste indépendante et autonome financièrement, le processus de décision au sein du réseau est presque un processus hiérarchique (Provan et Kenis, 2008). En effet, il nous semble que ce mode de gouvernance ne peut pas s'appliquer dans le cas de réseaux d'organisations sociales et collectives (réseaux pluriels) où un équilibre entre les organisations membres doit être protégé.

1.4.3.1.2 Structure de gouvernance avec un centre administratif

À la différence de la structure précédente, dans cette structure, l'organisation leader n'est pas un membre partenaire du réseau; elle est une organisation qui lui est externe. Selon Provan et Kenis (2008), les RIO peuvent être gouvernés de l'extérieur par une structure administrative volontairement choisie par leurs membres partenaires ou imposée comme une condition lors de leur processus de formation. Ils l'appellent *Network administrative organization* (NAO). Cette entité administrative externe est choisie spécialement, soit par les membres mandatés ou par les membres eux-mêmes, pour gouverner exclusivement le réseau et gérer ses activités stratégiques. Elle joue un rôle important dans sa coordination. Bien que dans ce modèle de gouvernance les membres du réseau interagissent entre eux et s'influencent mutuellement, celui-ci demeure, cependant, centralisé (Homin et Tain-Jy, 2003).

Provan et Kenis (2008) expliquent que cette structure administrative peut être une entité de gouvernance ou une association à but non lucratif. Ils soulignent, également, que ce mode de gouvernance peut être assuré par une seule personne souvent appelée animateur du réseau ou par une organisation formelle. Cette dernière forme est souvent employée pour augmenter la légitimité du réseau (Homain et Provan, 2000), traiter les problèmes et les questions au niveau des réseaux complexes et réduire la complexité de la gouvernance partagée. Un tel mode de gouvernance est beaucoup plus adopté dans le cas des réseaux locaux et territoriaux, afin de réaliser les multiples objectifs de développement économique local et régional (Ehlinger *et al.*, 2007). Assens (2003) et Ehlinger *et al.* (2007) parlent d'un métapilotage des réseaux par une autorité externe ou une entité émergente. Selon ces auteurs, de nombreux réseaux comportent une entité coordinatrice qui peut fixer certaines règles du jeu et organiser ainsi la coopération non hiérarchique. Ce méta niveau peut être,

par exemple, une cellule stratégique (Butera, 1991) dans le cadre de districts industriels (Assens, 2003).

1.4.3.2 Structure de gouvernance communautaire ou collective

Il ressort de la littérature que la gouvernance de réseaux d'organisations peut être aussi distribuée entre les différents partenaires se répartissant les pouvoirs de décision (Assens, 2003; Provan et Kenis, 2008). Dans ce cas, les partenaires membres du réseau interagissent informellement au sein d'un tissu institutionnel favorisant la coopération et l'innovation. Notre analyse de cette littérature nous permet de distinguer entre la gouvernance associative et la gouvernance partagée.

1.4.3.2.1 Gouvernance associative

On parle de gouvernance associative dans les réseaux où aucune organisation membre ne prend le leadership (Provan et Kenis, 2008). Dans ce cas, c'est souvent l'appartenance à une communauté de solidarité entre pairs qui est favorisée (Humain et Provan, 2000), en particulier dans les districts industriels ou les réseaux territorialisés qui développent un noyau de gouvernance, mais sous forme d'associations, de corporations, de syndicats ou d'agences spécialisées (Fréry, 1997). Dans ce cas, le mode de régulation des échanges est basé principalement sur la confiance, la solidarité et la proximité géographique qui renforcent le sentiment d'appartenance communautaire (Coriat, 2000). Selon Provan et Kenis (2008), le modèle de gouvernance associative présente des limites, car bien que les associations jouent un rôle positif dans le développement des RIO, elles peuvent conduire à des situations de *lock-in* et de résistance au changement lorsqu'elles s'enferment dans des routines et des pratiques rigides. Elles sont ainsi incapables de se renouveler et de saisir les nouvelles opportunités (Helmsing, 2001, cité dans Provan et Kenis, 2008).

1.4.3.2 Gouvernance partagée (*shared participant governance*)

La gouvernance partagée est la forme la plus simple et la plus connue des modes de gouvernance de RIO (Provan et Kenis, 2008). Selon ces derniers, dans ce cas, le réseau est gouverné par ses membres eux-mêmes et ne possède aucune entité ou structure spécifique de gouvernance. Cette forme de gouvernance d'un RIO peut être fortement décentralisée impliquant la majorité ou l'ensemble de ses membres partenaires. Ces derniers s'influencent et s'ajustent mutuellement sur une base relativement égale. Ce mode de gouvernance s'exerce soit formellement, par exemple, par des réunions régulières des représentants des organisations membres ou bien plus officieusement, par des efforts continus et non coordonnés des membres (Provan et Kenis, 2008). Selon Chaskin *et al.* (2001), en participant sur une base égale à la gestion de leur réseau, les membres partenaires investissent volontairement dans la réalisation de ses objectifs. Pour ces auteurs, le fonctionnement de ce genre de réseaux dépend exclusivement de la participation et de l'engagement de tous ses membres ou d'un sous-ensemble significatif d'entre eux.

Dans ce cas, les membres partenaires sont les seules responsables de la gestion stratégique et opérationnelle de leur réseau. Ils gèrent également les relations externes avec leurs multiples parties prenantes, telles que les bailleurs de fonds, le gouvernement et les clients. Quand la gouvernance du réseau est partagée, ses partenaires prennent conjointement des décisions stratégiques et gèrent collectivement toutes ses activités. Théoriquement, le réseau fonctionne comme une collectivité et aucune organisation membre n'a le droit de prendre le leadership de ce réseau dans son ensemble (Humain et Provan, 2000).

1.4.3.3 Gouvernance formelle et/ou gouvernance informelle?

Les auteurs issus de l'approche contractuelle soulignent que la régulation du réseau varie d'explicite à normative (Williamson, 1979). En ce sens, les ententes explicites sont formalisées par un contrat, spécifiant les relations établies entre ses partenaires (Nohria et Eccles, 1992). En revanche, les ententes sont implicites lorsqu'elles sont basées sur des normes relationnelles (Gulati *et al.*, 2000). Ces ententes implicites se traduisent en pratique par des comportements, tels que l'entraide, l'échange

d'informations, la réciprocité, la solidarité, la constance dans la relation, la retenue dans l'exercice du pouvoir et les efforts pour résoudre les conflits (Heide, 1994; Zaheer *et al.*, 1998; Coriat, 2000). En étudiant les stratégies coopératives selon une perspective relationnelle, Dyer et Singh (1998) soulignent également l'existence de deux types de gouvernance. Une gouvernance formelle et normative caractérisée notamment par des arrangements contractuels et des liens institutionnels, et une gouvernance informelle basée notamment sur la confiance, l'encastrement (Gulati, 1995; Powell, 1990; Uzzi, 1997) et sur la réputation (Larson, 1992).

De leur côté, Lee et Cavusgil (2006), Ness et Hangland (2005) et Poppo et Zenger (2002) ont identifié deux modes de gouvernance de réseaux (gouvernance contractuelle et gouvernance relationnelle) et ont montré la différence qui existe entre ces deux modes et leur impact sur la performance de réseaux d'alliances stratégiques. Nous résumons, dans ce qui suit, la littérature développée autour de ces deux modes de gouvernance et la relation soulignée entre eux.

1.4.3.3.1 Gouvernance basée sur les contrats (formelle)

On parle de mode de gouvernance formelle lorsque les partenaires d'un réseau interorganisationnel mettent en place des structures et des processus formels pour coordonner leurs actions communes. Ils créent des règlements internes propres à leur réseau et des processus de travail plus formels (des institutions formelles) (Scott, 2005). North (1990) définit les institutions formelles comme suit: « *Formal institutions represent structures of codified and explicit rules and standards that shape interaction among societal members.* » (North, 1990, cité dans Holms, 2013: 533)

Certains auteurs issus du courant stratégique d'analyse de réseaux d'entreprises ont souligné l'importance des contrats formels ou légaux et préconisent leur utilisation entre les membres du réseau pour résoudre le problème d'opportunisme et stabiliser les relations à long terme (Osborn et Banghn, 1990; Miles et Snow, 1992; Kale *et al.*, 2000) ou plus globalement, des arrangements institutionnels pour le management et le contrôle des RIO. Ce mode de gouvernance s'appuie sur l'utilisation des accords formels et légaux ou des contrats permettant de gérer les relations entre leurs différents partenaires (Poppo et Zenger, 2002).

Les contrats formels clarifient les promesses et les obligations de tous les partenaires de RIO, pour que ces derniers tiennent à respecter leurs engagements dans l'action collective (Macneil, 1978). Les tenants de ce mode de gouvernance expliquent que le contrat réduit les risques, facilite le transfert des connaissances et augmente ainsi la performance de l'alliance (Lee et Cavusgil, 2006). Osborn et Banghn (1990) soulignent que les contrats classiques sont souvent considérés comme des mécanismes aidant les organisations membres d'un réseau à se protéger contre l'opportunisme des partenaires; un contrat explicite garantit aux membres du réseau que les conditions des transactions sont appliquées (Macneil, 1978; Williamson, 1985)

De leur côté, Macneil (1978), Luo (2002), Ness et Haugland (2005) montrent que le contrat est utile. Cependant, il doit être utilisé juste comme un guide de directives normatives pour l'ensemble des partenaires. Ils ajoutent que ces derniers peuvent ne pas appliquer toutes les directives du contrat et sont appelés à l'utiliser uniquement dans des situations délicates et conflictuelles. Ces auteurs soulignent qu'un contrat légal doit surtout expliquer aux partenaires comment se comporter face aux différentes situations délicates et inattendues (Macneil, 1978). Il est certain que la violation des contrats a des conséquences économiques et légales négatives et cause des difficultés pour l'ensemble des partenaires. Donc, le respect des règlements améliore la stabilité du réseau et permet à ses partenaires de bénéficier des avantages partagés (Ness et Haugland, 2005).

Globalement, la littérature montre que la gouvernance contractuelle offre les moyens nécessaires pour résoudre les conflits qui existent entre les partenaires; quand un conflit surgit, ces partenaires consultent souvent les conditions soulignées dans leur contrat initial. De plus, en fournissant un cadre institutionnel commun (règles et normes communes) aux organisations membres qui le composent, le réseau interorganisationnel formel permet la réduction des coûts de transaction (Bertrand, 2003: 13)

1.4.3.3.2 Gouvernance relationnelle (informelle)

D'autres auteurs comme Zaheer et Venkatraman (1995), Jones et al. (1997), Zaheer et al. (1998) et Kale et al. (2000) soulignent l'importance des mécanismes sociaux ou sociorelationnels pour la gouvernance de RIO, tels que la confiance, la réciprocité, la connaissance mutuelle et l'engagement

mutuel. La mode de gouvernance d'un RIO est dit informel ou relationnel (Poppo et Zenger, 2002) lorsque la coordination entre ses partenaires se fait par le biais de ces mécanismes de vie sociale, autrement dit par les institutions informelles, telles que les normes, valeurs et routines. Selon Scott (2005, cité dans Holms *et al.*, 2013: 533) :

Informal institutions are enduring systems of shared meanings and collective understandings that, while not codified into documented rules and standards, reflect a socially constructed reality that shapes cohesion and coordination among individuals in a society.

Selon Kale *et al.* (2000), la gouvernance informelle se développe à travers les interactions fréquentes entre les membres de RIO; ces interactions permettent de développer la confiance mutuelle, le respect et la réciprocité. Ce mode de gouvernance émerge généralement de manière spontanée et vient combler les lacunes réglementaires, institutionnelles qui devraient normalement assurer le fonctionnement général du réseau et les relations de coopération entre ses membres partenaires. Tel que définie par Jones *et al.* (1997: 911), la gouvernance de RIO est : « la coordination caractérisée par un système social informel plus que par des arrangements bureaucratiques entre firmes et des relations contractuelles formelles ». Ces auteurs militent pour une gouvernance sociale des réseaux. Ils soulignent que pour favoriser la coopération entre les membres de RIO, leur gouvernance doit s'appuyer particulièrement sur le contrôle et la coordination sociale, la socialisation professionnelle, les sanctions collectives et la réputation (Jones *et al.*, 1997). Pour ces auteurs, ces mécanismes sociaux de gouvernance de RIO constituent un avantage par rapport à d'autres formes de gouvernance plus formelles; ce qui laisse entendre implicitement que les dimensions informelles des relations interorganisationnelles favorisent les arrangements contractuels (le marché et/ou la hiérarchie) (Granovetter, 1985).

On voit que contrairement au mode de gouvernance contractuel ou formel, le mode de gouvernance informel met en lumière les interdépendances non marchandes et donc non directement économiques (la confiance, la cohésion sociale et la proximité réduisant les coûts de transaction), qui existent ou qui peuvent être créées entre les membres d'un réseau (Coriat, 2000). Plusieurs théories, telles que la théorie de dépendance des ressources, la théorie de l'échange social, la théorie du contrat relationnel et la théorie du capital relationnel, ont souligné que la gouvernance relationnelle est basée sur la

confiance, la réciprocité et l'engagement mutuel et que ces mécanismes déterminent la qualité de la collaboration interorganisationnelle et sa pérennité (Lee et Cavusgil, 2006).

La littérature développée sur le capital relationnel (Deyer et Singh, 1998; Granovetter 1985; Gulati, 1995; Kale *et al.*, 2000; Zaheer *et al.*, 1998) montre que la confiance mutuelle facilite l'apprentissage et le transfert des connaissances. Les raisons avancées par cette littérature sont : 1/ la confiance facilite les interactions entre les individus, ce qui leur permet de trouver l'information clé et de transférer leurs apprentissages, leurs connaissances tacites ainsi que leurs savoir-faire à travers les interfaces de l'organisation; 2/ à l'opposé de la vision axée sur les coûts de transaction qui peut résoudre les risques liés à l'opportunisme par l'élaboration des contrats coûteux, la confiance mutuelle peut réduire les comportements opportunistes des partenaires (Gulati, 1995; Zaheer *et al.*, 1998). Doz et Hamel (1998) montrent que la confiance, comme capital relationnel, peut réduire ou éliminer le protectionnisme imposé souvent par les partenaires; 3/ la confiance mutuelle encourage également les partenaires à développer des routines de travail qui facilitent le partage des connaissances, des apprentissages et le développement du savoir-faire (Deyer et Singh, 1998; Koka et Prescott, 2002).

Selon la perspective relationnelle, la confiance est un mécanisme important pour encourager et convaincre les partenaires de réseaux de développer des échanges futurs (Gulati, 1995; Zaher *et al.*, 1998). Les relations interorganisationnelles basées sur la confiance se développent généralement vers la mise en place des alliances stables et loyales (Lee et Cavusgil, 2006). Zaheer *et al.* (1998) ont souligné que la confiance produit un comportement coopératif et diminue l'incertitude.

On voit, à travers cette sous-section, l'importance et les avantages de la gouvernance informelle. Cependant, pouvons-nous faire l'impasse sur les dimensions formelles des processus coopératifs dans les RIO? Ceci est l'objet du point suivant.

1.4.3.3 Complémentarité entre modes de gouvernance informel et formel

Poppo et Zenger (2002), Ness et Haugland (2005), et Lee et Cavusgil (2006) soulignent que les deux modes de gouvernance précédemment développés affectent positivement la performance des réseaux

d'organisations. Cependant, chaque mode de gouvernance a ses propres insuffisances et contraintes. Ils proposent ainsi une complémentarité entre eux. Ring et Van de Ven (1992, 1994) soulignent la nécessité de compléter le contrat par la confiance qu'ils définissent comme étant un mécanisme de contrôle social. En considérant les travaux du courant sociologique (Granovetter, 1985; Ring et Van de Ven, 1992, 1994) postulent que le contrat n'est pas suffisant pour assurer la performance des formes interorganisationnelles complexes s'il n'est pas soutenu par la confiance et le développement de liens interpersonnels.

De leur côté, Lee et Cavusgil (2006) soulignent que la gouvernance relationnelle complète la gouvernance contractuelle et mentionnent la nécessité de bien gérer cette combinaison en développant la confiance nécessaire au maintien du contact. Ces auteurs ont souligné qu'une combinaison possible de ces deux modes de gouvernance peut limiter considérablement leurs inconvénients et influencer positivement les échanges au sein des RIO. Également, Poppo et Zenger (2002) ainsi que Ness et Haugland (2005) ont montré pourquoi ces deux modes de gouvernance doivent se compléter en soulignant que les échanges imprédictibles et importants entre les partenaires ne peuvent pas être spécifiés uniquement dans un contrat formel. Ils expliquent également que lors d'un changement inattendu ou d'un conflit majeur, la gouvernance relationnelle ou informelle devient un complément nécessaire afin de faire face aux limites des contrats par l'entretien des relations et l'engagement mutuel (ou le « *bilateralism* » selon les termes de Macneil (1978)). Aussi, la continuité des relations et la coopération encouragée par la gouvernance informelle peuvent générer des contrats plus perfectionnés qui serviront, à long terme, comme un appui à la coopération (Poppo et Zenger, 2002).

Selon Lee et Cavusgil (2006), la gouvernance contractuelle peut soutenir, elle aussi, la gouvernance relationnelle, car le processus de contrat peut en soi promouvoir les désirs de la coopération liée à la gouvernance relationnelle. En effet, dans un environnement turbulent, les processus de contrats complexes exigent l'engagement mutuel et le soutien de tous les membres du réseau (Poppo et Zenger, 2002).

Pour conclure cette section, le tableau ci-après résume les principales caractéristiques de ces différents modes et structures de gouvernance de RIO.

Tableau 1.7 Modes et structures de gouvernance de RIO

| | Types | Acteurs de gouvernance | Caractéristiques |
|--|--|---|---|
| Gouvernance centralisée | Gouvernance assurée par une organisation leader | Organisation leader membre du réseau Cette organisation est appelée pivot, broker et ou centre stratégique | Asymétrie des pouvoirs et des rôles entre l'organisation leader et les autres membres. Gouvernement du réseau est fortement centralisé et parrainé L'organisation leader assure les questions stratégiques. Elle coordonne toutes les activités et les décisions stratégiques au niveau du réseau Le leader assure la gestion du réseau et facilite les activités des organisations membres dans leurs efforts de réaliser les buts du réseau Peu d'interactions directes entre les partenaires Réduit la complexité du réseau Se produit souvent dans les réseaux verticaux de types acheteurs fournisseurs et les réseaux mixtes Mode de gouvernance plus proche de la hiérarchie. |
| | Gouvernance avec centre administratif (<i>Network administrative organization</i>) | Une organisation externe au réseau et choisie volontairement par les membres du réseau. Elle peut être une entité de gouvernance ou une association à but non lucratif. | Entité administrative choisie par les membres mandatés ou par ceux du réseau. Cette entité peut être une personne (animateur de réseau) ou une organisation. Cette entité coordonne les activités stratégiques du réseau Bien que les membres du réseau interagissent entre eux et s'influencent mutuellement ce modèle est, cependant, centralisé NAO a la structure d'un CA Plus adopté dans le cas des réseaux locaux et territorialisés Méta-pilotage Organisation de la coopération non-hiérarchique Se produit souvent dans le cas du secteur conventionnel (alliances multiformes) et dans les réseaux pluriels (secteur de la santé et des services sociaux). |
| Gouvernance communautaire ou collective | Gouvernance associative | Noyau de gouvernance, mais sous forme d'associations, de corporations, de syndicats | Membres interagissent informellement Pas d'organisation leader Communauté de solidarité entre les membres Mode de régulation des échanges basé sur la confiance, la solidarité et la proximité géographique Sentiment d'appartenance communautaire fort Pas de contrôle Gestion collective et participative Se produit dans les réseaux locaux et territoriaux Gestion assurée par l'association des membres ou de leurs représentants. |
| | Gouvernance partagée (<i>Shared participant governance</i>) | Tous les membres du réseau. Aucune entité ou structure spécifique de gouvernance | Les membres s'influencent et s'ajustent mutuellement sur une base relativement égale Forme la plus simple et la plus connue des modes de gouvernance de réseaux Membres interagissent informellement Favorise la coopération et l'innovation Fortement décentralisée Réunions formelles et régulières entre les membres ou informelles Les membres investissent volontairement dans la réalisation des objectifs du réseau Engagement et participation de tous les partenaires Gestion collective de toutes les activités stratégiques et opérationnelles. |
| Gouvernance formelle et/ou informelle | Gouvernance contractuelle (formelle) | Selon la structure de gouvernance mise en place. Généralement l'ensemble des membres du réseau | Stabiliser les relations à long terme et éviter les conflits Utilisation des mécanismes contractuels Contacts spécifiant les obligations des partenaires dans l'action collective. Facilite le transfert des connaissances Contrat permet de contrôler les relations Offre des garanties aux membres Permet de contrôler la quantité et la qualité des informations échangées Réduire les risques de transfert de connaissances au-delà du seuil toléré et l'étendue visée par le lien Guide de directives normatives pour l'ensemble des partenaires. |
| | Gouvernance relationnelle (informelle) | Selon la structure de gouvernance mise en place. Généralement l'ensemble des membres | Utilisation des mécanismes relationnels (confiance et l'engagement mutuel) et absence de contrats formels Interdépendances non marchandes et donc non directement économiques Facilite l'apprentissage et l'échange des connaissances tacites Interaction entre les individus et transparence Réduit les coûts de transaction liés au contrôle et à la recherche de l'information. |

1.4.4. Rôles attribués à la gouvernance de RIO

Cette section présente la littérature ayant analysé le rôle que joue la gouvernance dans le contexte de RIO. Huxham et Vangen (1996), Termeer et Koppenjan (1997), Child et Faulkner (1998), Winkler (2006), Elhinger *et al.* (2007), Provan et Kenis (2008), Stone *et al.* (2010) ou encore Kapucu et Demiroz (2011) montrent que l'un des enjeux de la gouvernance de RIO réside dans leurs capacités de faciliter la réalisation de projets collectifs et de gérer les tensions entre les objectifs individuels et collectifs (Winkler, 2006). Si, par exemple, les membres d'un réseau envisagent de faire des innovations collectives, la gouvernance doit être capable de susciter des projets collaboratifs de qualité, de réunir les compétences nécessaires et d'accompagner ces projets (Sorensen et Torfing, 2009). Selon Stone *et al.* (2010), l'enjeu de la gouvernance de RIO est de réduire les différences sociale, institutionnelle et cognitive qui existent entre leurs divers partenaires. L'obstacle majeur pour la gouvernance est ainsi relatif à l'hétérogénéité des membres de réseaux. Ceux-ci ont souvent des intérêts et des stratégies qui peuvent être très différents (Winkler, 2006).

La gouvernance ne peut pas jouer le rôle d'une simple relation d'agence au sens strict donné par les théories standards, comme par exemple la théorie de l'agence (Grossman et Hart, 1986; Laon et Tirolle, 1986). Dans le cas de RIO, les ambiguïtés pesant sur les relations de coopération ne peuvent pas être gérées par des incitations, comme dans le cas des organisations classiques, car dans ces réseaux, il est nécessaire de coordonner et de chercher toujours une compatibilité entre les intérêts individuels de leurs membres parfois très divergents et qui dépendent de leurs compétences ou des actifs spécifiques qu'ils disposent.

Provan et Kenis (2007), Elhinger *et al.* (2007) ainsi que Stone *et al.*, (2010) ont mentionné que les RIO font face à de multiples difficultés pour choisir ou mettre en place une structure de gouvernance qui pourrait satisfaire les diverses finalités de leurs membres. Parmi ces difficultés, citons celle liée à l'absence de propriétaire formel ou d'actionnaires (Stone *et al.* 2010) au sein de ces RIO; ceux qui sont considérés comme des actionnaires dans la littérature sur la gouvernance des organisations sont des parties prenantes, parfois très hétérogènes, dans le cas de RIO (Alberti, 2001). L'objet de la gouvernance devient ainsi plus complexe. De plus, l'existence de tensions entre les objectifs individuels des organisations membres et les objectifs collectifs du réseau constitue un enjeu majeur

pour sa gouvernance (Winkler, 2006). Selon cet auteur, le rôle de la gouvernance est la réalisation des objectifs collectifs servant comme mécanismes d'intégration et ainsi de stabilisation des relations au sein de RIO.

D'autres auteurs, tels que Termeer et Koppenjan (1997) et Child et Faulkner (1998) soulignent que le rôle de la gouvernance de RIO consiste à réaliser constamment l'équilibre entre des objectifs communs et compétitifs et de gérer la cohérence entre eux. Cependant, selon ces auteurs, l'action conjointe n'implique pas nécessairement le besoin d'avoir des objectifs collectifs. Par conséquent, la tâche de la gouvernance de RIO est de réaliser l'équilibre entre les différents objectifs et intérêts individuels. Comme les collaborations interorganisationnelles se réalisent souvent entre des entreprises possédant des expertises et des ressources complémentaires, celles-ci ont nécessairement des objectifs individuels différents (Huxham et Vangen, 1996).

En plus de ce rôle de gestion de tensions entre les objectifs individuels et collectifs souligné par Winkler (2006), Ospina et Saz-Carranza (2010), Assens (2003) avait déjà souligné que la gouvernance de RIO doit gérer les tensions existant entre l'autonomie et le contrôle. En s'intéressant à leurs modes de fonctionnement et aux relations entre leurs membres, Assens (2003) met en évidence l'existence d'une dualité entre l'autonomie de ces derniers et le contrôle collectif de leurs réseaux. D'un côté, favoriser l'autonomie sans se préoccuper du contrôle encourage la créativité renforce les initiatives et favorise l'engagement des membres dans l'action collective (Assens, 2003). Toutefois, si l'autonomie n'est pas bien maîtrisée, celle-ci peut produire des conflits et peut ainsi être à l'origine du dysfonctionnement des RIO. De l'autre côté, encourager le contrôle au détriment de l'autonomie des membres permet d'améliorer la coordination entre eux et la cohésion de leur réseau, mais elle limite la flexibilité (les capacités d'adaptation et de réaction individuelles) (Assens, 2003). En d'autres termes, l'un des obstacles de la gouvernance de RIO est lié à la difficulté de réconcilier nécessairement l'autonomie et l'interdépendance de leurs membres partenaires (Julien, 1994).

De son côté, Fréry (1997) souligne que le rôle de la gouvernance d'un RIO s'articule autour de ces trois points : la conception de sa chaîne de valeur; la coordination de sa structure en assurant la gouvernance des transactions entre ses partenaires; et le contrôle de la structure globale. La

gouvernance doit également concevoir l'orientation stratégique générale de RIO (Ehlinger *et al.*, 2007). Pour que ce système de gouvernance soit pertinent, il doit exercer un véritable « monitoring » de l'environnement et notamment produire une vision partagée du futur (Camagni, 1995). La gouvernance doit soutenir le réseau dans son ensemble à travers un contexte culturel, économique et social favorable.

Également, en étudiant les réseaux territoriaux d'organisations, Alberti (2001) se réfère au concept de « méta management » qui est un terme souvent utilisé pour indiquer la gouvernance ou la structure qui a la responsabilité de piloter le réseau, ou à ce que considère Pérez (2003) comme le « management du management ». Pour cet auteur, la gouvernance de RIO ou le « management du management » doit assurer la gestion des relations entre leurs parties prenantes. La difficulté de la gouvernance, selon cet auteur, est liée aux comportements opportunistes des membres partenaires qui adhèrent aux RIO pour pouvoir bénéficier simplement des ressources pertinentes sans contribuer en contrepartie au ressort de ceux-ci. L'adhésion des nouveaux membres peut être une menace réelle pour la pérennité d'un réseau; ceux-ci peuvent utiliser ses ressources sans chercher nécessairement à partager leur expertise avec les autres membres partenaires (Dei Ottati, 1994). Pour cette raison, la gouvernance de RIO doit s'appuyer à la fois sur des mécanismes contractuels et sur des mécanismes sociaux. Jones *et al.* (1997) expliquent que ces mécanismes sociaux de gouvernance servent surtout à limiter l'accès au RIO, à imposer des sanctions collectives et à améliorer les comportements coopératifs. Cette restriction de l'accès aux RIO et les sanctions collectives découragent les comportements opportunistes de leurs membres. L'interaction entre ces mécanismes sociaux de gouvernance au sein de RIO doit promouvoir les comportements coopératifs.

En plus des rôles attribués à la gouvernance, Alberti (2001) identifie trois rôles principaux pour les gouvernants, les « métras managers » qu'il décrit comme des acteurs engagés et qui prennent en charge la gouvernance effective de leur réseau. Selon cet auteur, ces métras managers sont des « architectes sociaux » qui agissent comme des animateurs du réseau et qui ont comme responsabilité l'analyse et l'intégration des demandes qui émergent des différents membres du réseau. Ils ont un rôle de coordinateurs et ont la responsabilité de traduire la stratégie collective du réseau en plans d'action réels et de contrôler la mise en œuvre de ces derniers (Alberti, 2001).

En somme, ces travaux nous amènent à discerner le rôle et les objectifs de la gouvernance de RIO qui sont : la définition de la stratégie globale pour le réseau; la coordination de toutes les relations entre ses membres; la gestion des tensions (entre les objectifs individuels et collectifs, entre l'autonomie et le contrôle); le contrôle de la mise en œuvre des stratégies et la cohésion du réseau; et l'accompagnement de la réalisation de la mission commune et des objectifs collectifs. On voit également que les RIO rencontrent plusieurs difficultés pour établir des structures de gouvernance pouvant répondre à toutes ces finalités. Parmi ces difficultés, citons cette absence d'actionnaires formels au niveau de RIO (Provan et Kenis, 2008). Ceux qui sont considérés comme des actionnaires dans la littérature conventionnelle sont, dans le cas des RIO, des parties prenantes représentant une très forte hétérogénéité (Stones *et al.*, 2010) et l'objet de la gouvernance devient ainsi très complexe (Hendrikse *et al.*, 2008).

Finalement, cette recension des écrits sur le concept clé de la recherche (gouvernance de RIO) permet de souligner que les études précédentes se sont focalisées notamment sur la question de pourquoi analyser la gouvernance de RIO et sur l'analyse des structures et mécanismes de gouvernance de RIO; et qu'il y a très peu d'études explicites sur la dynamique de gouvernance de RIO. En effet, cette thèse s'intéresse à cette question, mais, sous l'angle de la pratique. Elle cherche à identifier et comprendre les pratiques institutionnelles que développent les membres partenaires pour faire évoluer la gouvernance de leurs réseaux d'un mode informel au formel.

Cette recension nous a permis également de bien cerner les apports et les insuffisances des développements théoriques entourant la question de la dynamique de gouvernance de RIO que traite notre étude et de la positionner. Cependant, avant d'expliquer ce positionnement (objet de la section 6), nous présentons, dans la section 5 suivante, notre terrain d'étude. Autrement dit, nous montrons les particularités du type de RIO que nous étudions et expliquons pourquoi nous avons choisi d'explorer ceux-ci pour répondre à notre question de recherche.

1.5 Réseaux d'organisations sociales et collectives

Cette section présente notre objet de recherche : les réseaux d'organisations sociales et collectives. Elle résume la littérature illustrant les principes et les particularités de ces réseaux, leur typologie et leur apport particulier pour notre recherche s'intéressant à la gouvernance de RIO et sa dynamique.

1.5.1 Définitions et caractéristiques

De nombreux auteurs, tels que Lévesque et Mager (1995), René et Gervais (2001), Bernier *et al.* (2003), Bouchard (2005), Lévesque (2001, 2004, 2006), Rhodes, (2007) et Enjolras (2004, 2010), travaillant sur des domaines de recherche différents (l'économie sociale, la sociologie économique, le développement local et territorial, le management public, le travail social) s'intéressent aux réseaux d'organisations sociales et collectives comme un nouveau mode de régulation des services publics et d'intérêt général.

Le terme « organisations collectives » ou « entreprises collectives » est utilisé dans ce travail pour désigner les entreprises d'économie sociale, publiques et parapubliques. Selon la définition du CIRIEC :

[Le terme d'entreprise collective] désigne aussi bien des entreprises d'économie sociale que de l'économie publique. En d'autres termes, cette expression représente l'ensemble des structures et composantes des économies associative, communautaire, coopérative, mutualiste, parapublique, qui ont toutes pour but plus ou moins explicite le service de l'intérêt collectif ou général.¹⁹

Lévesque (2009) souligne que les entreprises d'économie sociale et les entreprises publiques partagent plusieurs caractéristiques, dont une double mission, rentabilité économique et développement socioéconomique, et relèvent de deux processus démocratiques complémentaires, celui de la démocratie représentative pour les entreprises publiques et celui de la participation de leurs membres pour les entreprises d'économie sociale. De plus, ces entreprises soulèvent une même

¹⁹ Voir : <http://www.ciriec.uqam.ca/>. (Consulté le 15 décembre 2010)

question : comment les activités économiques peuvent-elles contribuer à la prise en charge de l'intérêt général?

La pratique de partenariat entre l'État et les autres acteurs de la société civile aboutissant à la formation des réseaux²⁰ d'organisations collectives est considérée comme une nouvelle manière de concevoir et de restructurer les rapports sociaux et économiques aux échelles locale, régionale et nationale (Lévesque et Mager, 1995) et comme caractéristique majeure du nouveau mode de gouvernance (Enjolras, 2010; Lévesque, 2006). Tel que souligné par Bouchard et Lévesque (2010: 8) :

[Le partenariat constitue] une autre voie d'expérimentation pour un nouveau mode de régulation. À la différence du communautarisme, il met en présence des acteurs qui ont des logiques d'action autonomes et différentes et qui, en même temps, recherchent des compatibilités pour la coopération. Ce faisant, il favorise la formation d'un capital intangible, voire d'un capital social constitué de savoirs (Deloncourt, 1993), de réseaux (Putnam, 1993, 1996) et de capacités de coopérer (Coleman, 1990).

Les réseaux produits par la mise en place de ces relations partenariales (ce nouveau mode de gouvernance) peuvent se définir comme des ensembles coordonnés d'organisations hétérogènes qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production de services d'intérêt public (Lévesque, 2006). Dans le même ordre d'idées, Kapucu et Demiroz (2011: 550) soulignent:

Interorganizational networks are widely used in providing public services and sharing and allocating resources. Public, nonprofit, and private organizations are working together in network systems for better provision of services and public satisfaction.

Ces réseaux visent surtout la création de synergies entre les organisations concernées par les mêmes problématiques économiques et sociales. Selon Lévesque et Mager (1995), le recours au partenariat mixte (public, privé et tiers secteur) entraîne de nombreux avantages, tels que la complémentarité entre les actifs des différentes organisations partenaires, la création d'un effet de synergie, la création de

²⁰ Selon, Enjolras (2010: 23) « le réseau constitue une forme organisationnelle qu'il est nécessaire de différencier des autres formes organisationnelles, le marché et la hiérarchie, dans la mesure où il constitue "une forme d'organisation" où un ensemble d'acteurs qui réalisent entre eux des échanges durables et répétés tout en n'ayant pas à leur disposition une autorité organisationnelle légitime permettant d'arbitrer et de résoudre les conflits qui peuvent apparaître durant les échanges. Dans le cas d'un marché pur, les échanges ne sont pas durables, mais épisodiques, tandis que dans le cas de la hiérarchie, si les échanges sont durables il existe une autorité légitime pour trancher les différences entre acteurs. »

valeur ajoutée comme source d'avantages concurrentiels, faire face aux défis du développement social et aux multiples besoins de la société (Lévesque, 2001, 2006).

Avec l'instauration de ce nouveau mode de gouvernance des politiques publiques, le territoire local et les secteurs deviennent un lieu favorable pour ces nouvelles formes de collaboration entre diverses organisations participant directement ou indirectement au développement économique et social de leur milieu (Demoustier et Richez-Battesti, 2010; Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2005). Favreau et Lévesque (1996) précisent que la mobilisation des acteurs locaux se fait dans deux directions. En premier lieu, dans le sens d'initiatives locales visant à répondre à des problèmes que l'État et le secteur privé ne réussissent pas à résoudre. En deuxième lieu, dans le sens de milieux innovateurs (Bouchard, 2005). Pour encourager ces innovations, les institutions publiques tentent de plus en plus de renforcer les initiatives locales en appuyant des projets locaux en les finançant ou en leur offrant une expertise professionnelle (Lévesque, 2004).

En effet, ces réseaux sont considérés comme un moyen de développer des communautés. Provan *et al.* (2005) considèrent les réseaux de collaboration composés des organisations publiques et celles du tiers secteur comme un outil de développement important; ils permettent de répondre aux multiples besoins des communautés locales. Ces auteurs montrent comment renforcer les relations de partenariat entre ces deux partenaires hétérogènes (État et tiers secteur) et développer ainsi les capacités des communautés à se prendre en charge et à répondre à leurs besoins économiques et sociaux. Selon ces auteurs, l'une des stratégies adoptées pour répondre aux besoins des communautés, surtout dans le secteur de la santé et les services sociaux, est la formation des relations de coopération ou des réseaux entre des organisations publiques et celles du tiers secteur. En travaillant en réseau, ces partenaires peuvent acquérir des ressources variées et des expertises développées par d'autres organisations dans le réseau (O'Toole, 1997; Agranoff, 2007). Ceci contribue à l'amélioration de la santé et le bien-être des individus et des communautés.

Les réseaux d'organisations sociales et collectives ne sont pas simplement un outil de développement économique et social; ils sont également un moyen de rechercher et de développer des ressources communes. Par exemple, René et Gervais (2001) soulignent qu'un réseau d'organisations sociales est

un groupe de partenaires sociaux engagés d'une façon formelle et durable dans une action ou une démarche commune (par exemple un projet ou un programme majeur à développer). Leur objectif est donc cette création de projets communs ou d'une ressource commune. Dans ce genre de réseaux, la mission commune est définie comme la raison d'être de la relation de partenariat (Landry et Alii, 1999, cités dans René et Gervais, 2001). Cette mission consiste à participer à la réalisation de l'intérêt public et le bien-être des communautés servies (Proulx, 1997). Il y a donc une relation de complémentarité entre ces organisations de nature hétérogène. Pour Vachon (1993), ces réseaux se basent sur le partage du pouvoir de décision entre leurs différents partenaires et l'existence d'une solidarité dans l'action à travers la poursuite d'objectifs communs (Richez-Battesti et Gianfaldoni; 2004,2005). Évidemment, la collaboration active de tous les membres partenaires à des actions conjointes est nécessaire, car chaque organisation partenaire a son propre cadre de référence, sa propre lecture des réalités sociales, sa propre culture et sa propre légitimité sociale.

Généralement, malgré la multiplicité des types de réseaux d'organisations sociales et collectives, tel qu'indiqué dans la section suivante, ces réseaux ont des caractéristiques communes et spécifiques, telles que l'hétérogénéité des membres; l'autonomie et la complémentarité; l'adhésion volontaire des membres et leur engagement; la définition d'une mission commune et d'une vision partagée sur les problématiques sociale, économique ou territoriale. Nous développerons ces caractéristiques dans le point 5.3.

Le tableau ci-après présente un résumé de ce que nous retenons des écrits sur les réseaux d'organisations sociales et collectives.

Tableau 1.8 Portrait des réseaux d'organisations sociales et collectives

| | |
|---|---|
| Définition | Ensembles coordonnés d'organisations hétérogènes qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production de services d'intérêt public (Lévesque et Mager, 1995) Caractéristique majeure du nouveau mode de gouvernance (Lévesque, 2006; Enjolras, 2010). |
| Organisations partenaires (membership) | Organisations collectives hétérogènes appartenant à différents secteurs (public, privé d'ES et communautaire) Ces organisations sont très hétérogènes; cependant, elles partagent les mêmes objectifs tels que l'offre de services d'intérêt général. |
| Objectifs | Créer des synergies entre les organisations concernées par les mêmes problématiques économiques et sociales (Lévesque, 2001, 2006). Faire face aux défis de développement social et aux multiples besoins de la société Éviter les dédoublements de services. |
| Origines | Multiplication des besoins sociaux et économiques Diminution des capacités de l'État providence Volonté de l'État de décentraliser pour mieux gérer Instauration d'un nouveau mode de régulation des services publics et d'intérêt général Nouvelle manière de concevoir et de restructurer les rapports sociaux et économiques aux niveaux local, régional et national Complémentarité entre l'État et le tiers secteur et l'institutionnalisation de ce dernier. |
| Types (voir la section suivante (1.5.2)) | Réseaux de collaboration, réseau de complémentarité et réseau d'alliance (White <i>et al.</i> , 1994) Réseaux territoriaux, réseaux de santé et des services sociaux, réseaux de développement économique et social, etc. (type d'acteurs) Réseaux mandatés et réseaux volontaires (Enjolras, 2010; Langley <i>et al.</i> , 2007;). |
| Caractéristiques | Complémentarité des ressources Réalisation d'une mission commune d'intérêt général Organisations hétérogènes Engagement volontaire des partenaires Vision partagée sur une problématique sociale, économique ou territoriale Chaque organisation a son propre cadre de référence, sa propre culture et sa propre légitimité sociale. Négociation et ajustement. |
| Enjeux et défis | Tensions internes et résistance des différents membres Différences culturelles, structurelles et organisationnelles Ressources financières centralisées entre les mains des institutions publiques (cas des réseaux administrés) Plusieurs légitimités qui s'affrontent. |

1.5.2 Typologie de réseaux d'organisations sociales et collectives

Dans cette section, nous présentons les types de réseaux d'organisations sociales et collectives, et ce, dans le but de mieux caractériser le réseau que nous étudions (objet du point 5.3 suivant). Selon Mandell et Keast (2007), il y a une multitude de définitions et de typologies de réseaux d'organisations sociales et collectives, comme d'ailleurs dans le cas de réseaux d'organisations classiques que nous avons présentés dans la première section. La classification de ces réseaux est établie en utilisant de nombreux critères tels que : la nature de leurs membres partenaires, les objectifs pour lesquels ils sont créés, leurs secteurs d'intervention ou d'activité, leur mode de gouvernance et leur structuration.

Par exemple, en se basant sur la structuration des relations entre les membres partenaires, White *et al.* (1992) ont présenté trois types de réseaux d'organisations sociales et collectives composés

généralement des organisations du tiers secteur et des institutions publiques : réseaux de collaboration, réseaux de complémentarité et réseaux d'alliance. Selon ces auteurs, chacun de ces trois modèles est défini en fonction de la structuration des relations interorganisationnelles. Par exemple, le modèle de collaboration se caractérise par une forte mobilisation des organisations partenaires (publiques ou celles du tiers secteur) et dont la base de l'action consiste en des valeurs partagées. Dans le cas des réseaux, les liens sont parfois formels, mais souvent informels. Le modèle de complémentarité est caractérisé par une forte cohérence des actions des partenaires dans un milieu donné puisque les rôles et les objectifs de chaque organisation partenaire sont clairement distingués. Cependant, ce type de réseaux se caractérise habituellement par des relations hiérarchiques dominées par des institutions publiques. Souvent, ces relations sont formelles et l'autonomie des partenaires issus du tiers secteur est faible (White *et al.*, 1992). Enfin, le modèle de réseaux d'alliances est un modèle hybride entre les deux modèles précédents. Dans ce cas, il y a simultanément des relations de nature formelle et informelle qui peuvent avoir différentes formes et guidées, notamment, par le pragmatisme plutôt que par la logique institutionnelle. Dans ce modèle d'alliance, le degré d'autonomie des organisations du tiers secteur varie en fonction de la relation établie (White *et al.* 1992).

Une autre typologie basée sur le niveau d'interdépendance entre les partenaires et l'existence des objectifs communs est proposée par Najam (2000). Cet auteur propose quatre types de relations entre les institutions publiques et les organisations du tiers secteur qui composent généralement les réseaux d'organisations sociales et collectives. Ces relations sont : la coopération, la confrontation, la complémentarité et la cooptation. Il souligne qu'il y a des relations de coopération lorsque les organisations partenaires partagent les mêmes objectifs et les mêmes stratégies. Dans ce cas, ces partenaires travaillent ensemble et forment un réseau associé ou coopératif. À l'inverse, il y a des relations de confrontation quand les objectifs et les moyens utilisés par les partenaires (État et tiers secteurs) sont divergents. Dans ce cas, on ne parle même pas de formation du réseau ou bien d'action collective. Il décrit la relation de complémentarité comme une relation dans laquelle les partenaires partagent les mêmes objectifs. Cependant, ces partenaires utilisent des stratégies différentes. Dans ce type de réseaux, puisque les objectifs sont identiques, les partenaires, après un processus de négociation, trouvent toujours un arrangement par lequel chacun mobilise, de son côté, ses moyens pour compléter ceux mobilisés par les autres partenaires. Dans ce cas, les partenaires travaillent ensemble et forment des réseaux complémentaires. Enfin, les relations de cooptation surviennent

lorsque les organisations partenaires ne partagent pas les mêmes objectifs, mais elles ont des stratégies similaires. Dans ce cas, chaque partenaire essaye d'influencer l'autre dans l'objectif de l'amener à partager son objectif. Dans ce cas, on peut parler de réseaux de concertation.

Nous avons identifié dans la littérature d'autres types de réseaux d'organisations sociales et collectives. Ces derniers peuvent être classés selon leurs domaines d'activité (leurs champs d'intervention) et leur niveau d'intervention (local, régional et national). Nous citons, à titre d'exemple au Québec : 1/ les corporations de développement économique communautaire (CDÉC) qui sont définis comme un réseau d'organisations intervenant en partenariat dans le domaine de développement économique et social. Ces corporations mobilisent dans leurs milieux respectifs de nombreux partenaires : groupes communautaires, entreprises privées, institutions gouvernementales, associations syndicales et les municipalités (Malo, 2001); 2/ les réseaux territoriaux ou locaux qui sont définis comme un ensemble d'organisations intervenant en partenariat sur un territoire donné (Bellemare et Klein, 2011). L'objectif de ce type de réseaux est de répondre aux besoins socioéconomiques des populations locales, d'augmenter les capacités de celles-ci à se prendre en charge et d'assurer le développement des territoires. Ces réseaux visent surtout à établir des liens entre les organisations d'un même milieu en tissant des relations de collaboration et d'échange de savoir, impliquant les clients, les fournisseurs, les experts-conseils, les agences gouvernementales, les chercheurs universitaires, etc. (Lamoureux, 1996). Cette auteure stipule que la redécouverte du local a produit de nombreuses initiatives intersectorielles de coopération et de partenariat.

D'autres types de réseaux d'organisations sociales et collectives sont identifiés également dans la littérature, tels que les regroupements des OBNL et des coopératives (réseaux coopératifs fédératifs et confédératifs, et réseaux communautaires). Ces réseaux sont différents des réseaux présentés précédemment, car leurs membres sont homogènes. Par exemple, les réseaux des coopératives impliquent la coopération, à l'échelle locale, nationale ou internationale, entre différentes coopératives d'un même secteur afin de mieux servir les intérêts de leurs membres et de la collectivité. L'intercoopération est « une forme de regroupement fédéral qui reproduit la gouvernance démocratique des coopératives de la base, puisque les membres conservent le contrôle sur ces dernières » (Bertrand, 2003: 9). Comme tout regroupement de coopératives et d'OBNL, les regroupements fédératifs et confédératifs doivent remplir deux mandats distincts, mais complémentaires : assurer la

représentation politique du mouvement coopératif et offrir des services assurant la viabilité économique et sociale des organisations composant le réseau.

Le tableau ci-après présente une synthèse des critères de classification et des types de réseaux d'organisations sociales et collectives.

Tableau 1.9 Types de réseaux d'organisations sociales et collectives

| Critères de classifications | Types de réseaux |
|--|--|
| Critère structurel (White et al., 1992) | Réseaux de complémentarité Liens formels (contrats); faible autonomie des partenaires; l'axe d'intégration est le système d'institution; une cohérence forte entre les membres; gouvernance hiérarchique (réseaux hiérarchiques). |
| | Réseaux de collaboration Ententes informelles; une forte autonomie des partenaires; l'axe d'intégration est l'idéologie (valeurs communes); forte cohérence, gouvernance communautaire (réseaux communautaires). |
| | Réseaux d'alliances Liens formels (contrats); l'autonomie des partenaires est variable; pragmatisme comme axe d'intégration; faible cohérence; gouvernance hiérarchique (réseaux hiérarchiques). |
| Niveau d'interdépendance entre les partenaires et l'existence des objectifs communs (Najam, 2000) | Réseaux associés ou coopératifs Ces réseaux sont basés sur des relations de coopération (les partenaires partagent les mêmes objectifs et les mêmes stratégies.) Dans ce cas, les partenaires travaillent ensemble et forment un réseau associé ou coopératif. |
| | Réseaux de complémentarité Ces réseaux sont basés sur la relation de complémentarité. Les partenaires partagent les mêmes objectifs. Cependant, ils utilisent des stratégies différentes. Dans ce type de réseaux, puisque les objectifs sont identiques, les partenaires, après un processus de négociation, trouvent toujours un arrangement par lequel chacun mobilisera, de son côté, ses moyens pour compléter ceux mobilisés par les autres partenaires. |
| | Réseaux de concertation Basés sur des relations de cooptation. Ces relations surviennent lorsque les partenaires ne partagent pas les mêmes objectifs, mais elles ont des stratégies similaires. Dans ce cas, chaque partenaire essaye d'influencer l'autre dans l'objectif de l'amener à partager son objectif. |
| Champ d'activité et domaine d'intervention | De nombreux types de réseaux d'organisations sociales et collectives peuvent être identifiés dans la littérature, et ce, selon leurs domaines d'activité ou champs d'intervention et leur niveau d'intervention (local, régional et national.). Exemple : les réseaux ou les corporations de développement économique communautaire (CDÉC); les réseaux territoriaux et locaux, les réseaux sectoriels, etc. |
| Membership | Réseaux homogènes ou internes (par exemple regroupements des OSBL et des coopératives) Réseaux hétérogènes ou pluriels ayant des membres différents (par exemple réseaux territoriaux, réseaux de politiques publiques). |

1.5.3 Réseaux d'organisations sociales et collectives sous étude?

La littérature présentée précédemment montre l'existence de plusieurs types de réseaux d'organisations sociales et collectives. Le but de ce point est de caractériser le type de réseaux que nous étudions pour répondre à notre question de recherche portant sur la dynamique de gouvernance de RIO. Nous nous intéressons particulièrement aux réseaux d'organisations sociales et collectives de

type collaboration²¹ créés d'une façon totalement volontaire (réseaux non mandatés ou volontaires) (Langley *et al.*, 2007) et composés de membres hétérogènes. Mandell et Keast (2007: 577) définissent les réseaux de collaboration ainsi:

In these types of networks, the participants are no longer just independent actors trying to coordinate activities but rather are interdependent organizations or groups looking to make changes in existing institutions and systems and to build a new whole. Accountability in a collaborative network is based on the actions of this new whole rather than the individual organizations. Participants represent not only the public sector but also the private, nonprofit, and community sectors. Each of these participants is considered an equal partner, and power is shared among all of them.

Notre intérêt pour ce type de réseaux se justifie par l'importance et la complexité de leur gouvernance (Mandell et Keast, 2007; Stone *et al.*, 2010). Cette complexité est liée à l'hétérogénéité de leurs membres en termes de taille, d'objectifs et de culture. Ils présentent, en effet, un terrain privilégié et fertile pour analyser la gouvernance de RIO et sa dynamique en se basant sur les pratiques que développent collectivement leurs membres partenaires. Comme le soulignent Provan et Kenis (2007, cités dans Stone *et al.*, 2010: 312, notre traduction):

La gouvernance de réseaux de collaboration est beaucoup plus insaisissable, car ces réseaux sont formés de relations horizontales et ne possèdent pas une entité formelle qui prend en charge clairement leur fonctionnement. De plus, l'utilisation du concept de gouvernance est problématique dans le cas de réseaux, car il indique le pouvoir et la hiérarchie. En effet, peu d'attention a été accordée pour l'étude de ce concept dans les recherches existantes.

La difficulté de gouverner un réseau de collaboration est soulignée également par Koppenjan (2008). Cet auteur montre que ce type de réseaux est composé de plusieurs parties prenantes internes et externes ayant chacune ses propres attentes implicites ou explicites, ses intérêts, ses objectifs et ses perceptions qui jouent un rôle important dans leur processus de gouvernance. Les parties prenantes de réseaux de collaboration apportent également des ressources considérables. Par conséquent, les

²¹ « To better assess collaborative networks, an emphasis on the uniqueness of collaborative efforts is required. These networks are not just single organizations dealing with each other. In some cases, interactions may resemble this, but the emphasis in the literature on collaborative networks is on the interdependence of the actors involved in these efforts (Agranoff, 2003; Agranoff et McGuire, 2001; Koppenjan et Klijn, 2004; Lipnack et Stamps, 1994). Actors must be able to build relationships among a variety of actors from very different sectors that will lead to a new whole to even begin to accomplish tasks. » (Mandell et Keast, 2007: 575)

résultats de la collaboration devraient être pondérés par ses coûts; un réseau de collaboration vise l'élaboration de nouvelles façons de travailler et ceci peut avoir plusieurs conséquences inattendues sur les pratiques institutionnelles et sur la définition de ce que devraient être les résultats de la collaboration. Toutes ces dimensions rendent la tâche et l'identification des objectifs de la gouvernance dans les réseaux de collaboration plus intéressantes à étudier (Koppenjan *et al.*, 2004).

En considérant les écrits présentés précédemment, nous proposons la définition suivante pour les réseaux d'organisations collectives de type collaboration. Un réseau de collaboration est un groupe d'organisations autonomes et hétérogènes qui s'associent d'une façon volontaire afin de chercher des synergies et des ressources nécessaires à la réalisation de leur mission commune d'intérêt général. Ces organisations interviennent en collaboration, afin de supporter conjointement les actions de développement socioéconomique émergeant aux niveaux sectoriel, local, régional ou autres. Ce groupe n'est pas coordonné ni par le prix (le marché) ni par la hiérarchie (l'État). Cependant, ses membres partenaires sont engagés dans des actions collectives mobilisant, entre autres, la confiance, l'échange d'informations, des relations réciproques, des routines, des valeurs et des normes.

Cette définition correspond aux caractéristiques de réseaux communautaires (développés dans le point 3.3) où des partenaires hétérogènes s'engagent et coopèrent d'une façon volontaire, et développent ensemble des méthodes appropriées pour mieux participer au service d'intérêt général. Les organisations composant ces réseaux coopèrent et partagent des ressources afin de créer des synergies leur permettant de réaliser des projets communs. Elle illustre également les principes qui caractérisent le type de réseaux que nous étudions. Ces principes sont : adhésion totalement volontaire des membres afin de supporter une orientation conjointe (mission commune d'intérêt général et objectifs communs); les membres travaillent conjointement pour redéfinir cette orientation d'une façon qui leur permette de maintenir le réseau; la confiance, les valeurs et les normes sont des mécanismes de coordination; ces réseaux s'identifient par une problématique sociale ou économique spécifique et chaque partenaire a un rôle qui lui permet de participer à la mise en œuvre de l'action collective; ces réseaux ne peuvent pas survivre sans l'engagement de leurs partenaires, et ces derniers ne peuvent pas exister sans leurs réseaux d'appartenance qui sont souvent leurs sources de ressources et d'informations. Le tableau ci-après illustre les dimensions de la définition proposée.

Tableau 1.10 Dimensions caractérisant le type de réseaux étudiés

| | |
|---------------------------------------|---|
| Membres | Hétérogènes (publics, privés, syndicats, OSBL, etc.) |
| Type | Réseaux de collaboration (pluriels) et volontaires Réseaux associé ou communautaire |
| Niveau d'analyse | Réseau comme unité d'analyse et une forme de gouvernance |
| Conditions et caractéristiques | Adhésion volontaire Autonomie et interdépendance Action collective Engagement fort des partenaires Mission commune et d'intérêt général Confiance, valeurs et normes comme mécanismes de coordination |
| Pourquoi? | Participer aux services d'intérêt général Supporter une orientation conjointe S'identifier par une problématique sectorielle, sociale, économique ou territoriale Chercher des synergies et des ressources nécessaires |
| Gouvernance | Communautaire. Absence d'acteur pivot |

1.5.4 Particularités de réseaux d'organisations sociales et collectives et leur apport pour cette recherche

Même si leurs structures, leurs modes de gouvernance, leurs membres, leurs champs d'intervention et les raisons de leur formation sont hétérogènes, les réseaux d'organisations sociales et collectives auxquels nous nous intéressons partagent quelques caractéristiques que nous présentons dans ce point. Notons évidemment que ces réseaux ont des principes et reproduisent des normes d'action qui reflètent les principes et les caractéristiques des organisations sociales et collectives qui les composent. En effet, avant de présenter les caractéristiques de ces réseaux, nous rappelons, dans ce qui suit, les principes fondamentaux que partagent les organisations sociales et collectives :

- Ces organisations ont la capacité de conjuguer l'intérêt particulier, l'intérêt collectif et l'intérêt général (croissance économique, développement du territoire, emploi). De plus, en raison de leur finalité sociale et de leur lucrativité limitée, ces organisations se veulent également portées par des préoccupations d'intérêt général. Leur activité économique est ainsi appuyée par une activité politique de révélateur de nouveaux besoins sociaux et de bougie d'allumage sur des questions de société pour influencer les politiques publiques (Favreau, 2011)²². Contrairement, aux entreprises capitalistes, ces

²² Camet de Louis Favreau au site Internet de la Chaire de recherche en développement des collectivités http://jupiter.uqo.ca/ries2001/carnet/spip.php?article61&utm_source=Car (Consulté le 15 mars 2012)

organisations reconnaissent explicitement la dimension sociale dans leurs règles, leurs valeurs et leurs pratiques (Démoustier, 2001, cité dans Bouchard, 2005: 1; Vienny, 1980)

- Elles ont une double mission économique et sociale. Ces organisations (par exemple les sociétés d'État, les organisations syndicales et les coopératives) doivent relever le défi du marché tout en répondant à des objectifs d'intérêt économique général (Bernier *et al.*, 2003; Bernier et Hafsi, 2001). En effet, elles sont considérées comme source de nombreuses innovations sociales.
- Elles sont généralement ancrées dans leurs territoires. Le sentiment d'appartenance, la confiance, la fidélité et l'engagement des membres des entreprises collectives reposent surtout sur des relations de proximité (Démoustier et Richez-Battesti, 2010). Elles sont aussi dotées de structures et d'instances de gouvernance démocratique.
- Ces organisations travaillent généralement en réseau. Afin de jouer leur rôle de structurer les secteurs d'activités névralgiques, d'agir sur des secteurs structurants et de porter des réponses originales aux besoins des territoires et des collectivités, notamment par la lutte contre l'exclusion sociale, ces organisations œuvrent généralement de concert entre elles, combinent des capitaux publics et privés, et coordonnent leurs missions respectives dans des actions conjointes visant la réalisation de l'intérêt général.

En nous inspirant de ces principes qui caractérisent les organisations sociales et collectives, nous présentons, dans les points suivants, quelques caractéristiques de réseaux d'organisations sociales et collectives qui sont : l'existence d'une mission collective d'intérêt général; l'hétérogénéité de leurs membres partenaires; l'engagement fort de leurs partenaires dans l'action collective; et leurs impacts sociaux et politiques.

1.5.4.1 Mission collective et d'intérêt général

Comme dans le cas des organisations collectives qui les forment, certains réseaux d'organisations sociales et collectives ont une double mission économique et sociale; leurs membres partenaires s'associent pour mieux servir leurs clients (bénéficiaires) et participer à la réalisation des services d'intérêt général (Provan *et al.*, 2005; White *et al.*, 1992). Selon Bouchard (2005: 11) :

Contrairement aux alliances stratégiques entre les firmes, le partenariat dans le domaine du social ne représente pas l'addition conjoncturelle d'intérêts particuliers. Ils donnent davantage lieu à des apprentissages collectifs et à l'hybridation des logiques des différents acteurs en présence. Intégrés dans un espace public de gouvernance démocratique, la concertation et le partenariat font se résorber les intérêts particuliers au profit d'une représentation de l'intérêt général construite collectivement.

L'objectif des organisations membres de ces réseaux est de participer à l'offre de services d'intérêt général, car, souvent, la mission d'intérêt général nécessite non seulement l'intervention de l'État, mais également l'intervention de plusieurs autres organisations (privées, OBNL et autres) qui développent entre elles des relations de coopération et de complémentarité. Nous rappelons ici que, suivant Enjolras (2004), l'intérêt général correspond notamment aux externalités positives dérivées d'une activité économique, lesquelles profitent non seulement aux producteurs ou aux consommateurs, mais également à l'ensemble de la communauté (*spillover effect*). L'externalité affecte la solidarité entre les membres de la communauté en question et apporte un effet (négatif ou positif) sur les conditions objectives et subjectives de solidarité dans une communauté, variant suivant l'époque et la culture.

En résumé, ce qui identifie les réseaux d'organisations sociales et collectives est l'existence de cette mission commune qui les interpelle (Lévesque, 2006). Leurs membres partenaires ne sont pas motivés uniquement par leur intérêt individuel; ils sont motivés, également, par la réalisation de leur mission commune. Dans le cas des entreprises collectives, une partie de cette mission se relie à des objectifs d'intérêt général. Ceci les aide d'ailleurs à gérer leurs différences culturelles et organisationnelles quand elles travaillent en réseau.

1.5.4.2 Hétérogénéité de leurs organisations membres

Les différences structurelles dues à la taille existent autant dans les réseaux d'organisations sociales et collectives que dans les réseaux d'entreprises classiques. En plus de montrer un réseau d'organisations de différentes tailles, un cas de réseau d'organisations sociales et collectives montre la complexité d'un partenariat pluriel entre des organisations de différentes natures et cultures (publiques, communautaires, syndicales, privées d'ÉS, etc.). Les réseaux d'organisations sociales et collectives (par exemple réseaux de politique publique) traduisent la nature des relations de partenariat développées entre des organisations très hétérogènes (White *et al.*, 1992). Ce partenariat est défini souvent comme une stratégie de redéfinition des rapports entre différents groupes d'organisations ayant des idéologies, des cultures et des visions différentes (René et Gervais, 2001). Plusieurs cultures s'affrontent au sein de ces réseaux (culture communautaire, culture institutionnelle et culture pragmatique, etc.). Ce partenariat met en présence des organisations qui ont des logiques d'action autonomes et différentes et qui cherchent parallèlement des compatibilités pour la coopération (Bouchard et Lévesque, 2010). Lévesque, (2004: 12) souligne que « la diversité des principes et logiques en interaction soulève des difficultés nouvelles en termes de coordinations pour des actions ou projets communs ».

1.5.4.3 Adhésion volontaire et engagement des partenaires

L'engagement des organisations partenaires des réseaux d'organisations sociales et collectives est basé sur leurs convictions et leurs identités particulières (engagements et responsabilités sociales). Demoustier et Richez-Battesti (2010) soulignent que les organisations d'économie sociale (parties prenantes de ces réseaux) constituent des « périmètres de solidarité » (Monnier et Thiry, 1997) permettant la mise en œuvre d'action collective fondée sur la réciprocité et l'engagement volontaire. De son côté, Lévesque (2004 : 12) souligne que « contrairement au marché et à la hiérarchie, le mécanisme de coordination pour les réseaux d'organisations sociales et collectives est l'engagement volontaire ». Cet engagement volontaire des partenaires basé sur le désir et le devoir de servir la communauté peut diminuer les conflits potentiels entre eux, car le conflit surgit quand les partenaires privilégient leurs intérêts propres au détriment de l'intérêt collectif (Miles et Snow, 1992). La nature et le degré de cet engagement sont importants pour le fonctionnement du réseau et sa gouvernance. Le

niveau d'engagement des partenaires est relativement plus fort dans les réseaux d'organisations sociales et collectives, et ce, à cause de leurs convictions et de leurs idéologies. Ces partenaires souhaitent créer des arrimages nécessaires pour améliorer l'efficacité des services qu'ils offrent aux communautés (Provan *et al.*, 2005).

Enfin, la recherche d'efficacité semble être une finalité commune aux réseaux d'entreprises et aux réseaux d'organisations sociales et collectives. Cependant, l'adhésion des partenaires membres des réseaux d'organisations sociales et collectives semble être notamment volontaire et fondée surtout sur leur désir de développer en partenariat des stratégies intégrées visant une meilleure réalisation des services d'intérêt général.

1.5.4.4 Gouvernance plus démocratique

À l'exception des réseaux de politiques publiques administrés ou mandatés (Langley *et al.*, 2007; Provan et Kenis, 2009), les réseaux d'organisations sociales et collectives semblent être moins formalisés et centralisés. À l'image des organisations qui les composent (celles-ci sont dotées de structures et d'instances de gouvernance démocratique), leur gouvernance est, dans la majorité de cas, partagée entre leurs membres. En effet, comme dans le cas des organisations collectives, les processus de décision au sein de ces réseaux sont fondés sur des principes et procédures démocratiques qui, en principe, garantissent la participation de leurs membres aux prises de décision. Le fonctionnement de ces réseaux est favorisé par des dimensions symboliques (le partage des valeurs, la confiance et le développement des normes et des routines). D'une façon générale, comme dans le cas des réseaux d'organisations classiques, la confiance est importante, car elle permet aux membres de maintenir leur cohésion en s'ajustant d'une façon continue aux pratiques communes du réseau et en tenant compte des actions des autres partenaires et de l'intérêt collectif (Dyer et Nobeoka, 2000).

1.5.4.5 Arènes de tensions et de divergence

Les tensions sont incontournables dans les organisations collectives ou pluralistes, par exemple, les entreprises d'économie sociale (Cornforth, 2004; Michaud, 2011). Ces tensions caractérisent également les réseaux que forment ces organisations. En effet, malgré la convergence des objectifs collectifs poursuivis par les partenaires de réseaux d'organisations sociales et collectives, et leur mission collective d'intérêt général, de nombreuses tensions surgissent entre eux (Provan et Kenis, 2008; Saz-Carranza et Ospina, 2011). Lévesque et Bouchard (2011: 9) soulignent que malgré la formation d'un capital intangible, voire d'un capital social entre les partenaires (dans le cas du partenariat social), les tensions qui existent entre eux ne disparaissent pas pour autant. Ces réseaux génèrent inévitablement des tensions, et ce, en raison de l'hétérogénéité de leurs membres en terme de taille, de ressources et de culture. Citons, par exemple, les tensions entre la centralisation de certains pouvoirs et l'autonomie des organisations membres (Lamoureux, 1996); tensions liées aux différences culturelles; tensions entre les besoins des organisations du tiers secteur et les limites du financement public; tensions entre le contrôle et la collaboration (Michaud, 2011); etc. En raison de toutes ces tensions, le rôle que joue la gouvernance au sein de ces réseaux est important et vise à établir un équilibre au sein de ceux-ci. Cet équilibre est nécessaire même à leur survie (Centre de conférences du gouvernement, 1998 : 8, cité dans Bertrand, 2003 : 19). De plus, la question de la gouvernance est plus complexe dans ce type de réseaux, et ce, à cause des différences culturelles, structurelles et organisationnelles (Agranoff, 2006; Eme, 2006; Provan et Kenis, 2008). Le défi de la gouvernance consiste ainsi à réaliser constamment un équilibre et une équité entre les diverses partenaires, afin d'augmenter la valeur ajoutée de leur réseau (Lévesque, 2006).

En guise de conclusion, ce paragraphe présente les particularités qui distinguent les réseaux d'organisations sociales et collectives qui sont: participation volontaire des organisations membres; hétérogénéité des membres; objectifs collectifs et définition d'une mission commune d'intérêt général; gouvernance plus partagée; terrain de tensions; engagement des membres basé sur leurs convictions, le désir et le devoir de servir la communauté. De plus, les membres de ces réseaux ne sont pas motivés juste par la réalisation de leur intérêt individuel, mais ils sont motivés notamment par la réalisation de leur mission commune d'intérêt général. Soulignons que certaines caractéristiques comme l'hétérogénéité des membres, l'existence de tensions, la multiplicité des objectifs, l'existence

d'une mission commune d'intérêt général et la difficulté de mesurer l'impact sur les membres rendent la tâche et l'identification des objectifs de la gouvernance dans ce genre de réseaux plus intéressantes à examiner. Ces réseaux nous semblent être, en effet, un terrain très fertile permettant de porter un nouveau regard sur notre question de recherche portant sur la gouvernance de RIO et sa dynamique. La sous-section suivante montre comment la question de la gouvernance est abordée dans la littérature sur les réseaux d'organisations sociales et collectives.

1.5.5 Concept de gouvernance et réseaux d'organisations sociales et collectives

Le but de cette sous-section est de montrer notamment comment les auteurs s'intéressant aux réseaux d'organisations sociales et collectives ont abordé la question de leur gouvernance.

Soulignons pour commencer que l'analyse de certaines études, telles que celles de Lemieux (1999), Paquet (2001), Bernier *et al.* (2003), Enjolras (2004, 2010), Lévesque (2004, 2006), Rhodes (2007) et Bouchard et Lévesque (2011) montrent que celles-ci ont mobilisé le concept de gouvernance pour appréhender les nouvelles articulations entre l'État, les organisations privées et celles d'économie sociale. Pour eux, le mode de gouvernance oscille entre une gouvernance où l'État joue un rôle de régulateur central et un mode où les acteurs d'origines diverses participent aux services d'intérêt général avec la redéfinition du rôle de l'État (Bouchard et Lévesque, 2010; Lévesque, 2001, 2006). La notion de nouvelle gouvernance évoque l'existence de réseaux d'acteurs où la négociation et la persuasion remplacent le commandement et le contrôle (Bernier *et al.*, 2003; Enjolras, 2004). Bouchard et Lévesque (2011: 8) soulignent que la notion de gouvernance « véhicule l'idée que des responsabilités qui étaient assumées par l'État sont progressivement livrées aux mains d'acteurs sociaux et, par conséquent, décentralisées ». Dans ce nouveau mode de gouvernance dite gouvernance distribuée (Paquet, 2001), gouvernance partenariale (Enjolras, 2004; Legalès, 1996; Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2005), gouvernance associative (Streeck et Schmitter, 1999) ou société en réseau (Lemieux, 2000), la communauté de valeurs et la solidarité prennent une nouvelle signification (Lévesque, 2001, 2004; Bernier *et al.*, 2003).

De leur côté, Neugeboren (1985), Gagné et Dorvil (1994), René et Gervais (2001) et Langley *et al.* (2007) ont examiné la question de gouvernance de réseaux d'organisations sociales et collectives (par exemple les réseaux de politiques publiques), mais d'une façon implicite. Ils ont analysé notamment leurs modes de fonctionnement sans parler explicitement de leur gouvernance. Par exemple, en analysant les relations de partenariat entre les organismes communautaires et les institutions publiques dans le cas du secteur de la santé mentale, Gagné et Dorvil (1994) proposent, sans parler explicitement de la gouvernance de ces réseaux, un mode de fonctionnement basé sur une dynamique permanente d'élaboration de compromis qui permettrait l'émergence de nouvelles solutions aux problèmes et aux conflits de pouvoir. Ces auteurs soulignent que le recours aux compromis permet d'éviter une trop grande prévisibilité et une perte d'autonomie, et permet ainsi de conserver l'esprit d'innovation et de créativité. Cette façon d'appréhender le partenariat vise donc, selon eux, à bien gérer les conflits.

Dans le même ordre d'idées, Neugeboren (1985) parle notamment du management des réseaux d'organisations sociales et collectives. Il souligne que, comme dans le cas du réseau d'entreprises, le management de réseaux pluriels nécessite quatre conditions fondamentales qu'il est nécessaire de respecter afin de réaliser une meilleure coordination des services sociaux et garantir leur succès. Ces conditions sont : 1. la participation volontaire des organisations membres de RIO; 2. le maintien de l'autonomie de services de chaque organisation membre; 3. le partage des objectifs et la conception d'une mission commune; 4. la complémentarité des ressources et la gestion par compromis. Lévesque et Mager (1995) proposent d'autres conditions également importantes pour une meilleure gestion des réseaux d'organisations sociales et collectives, telle que l'établissement dans la concertation des modes de collaboration qui respectent les différentes parties dans leur légitimité et dans leurs différences. Les partenaires doivent accepter de partager leurs expertises et se concerter en se basant sur des échanges réels (Lévesque et Mager, 1995). Ces auteurs soulignent que pour améliorer le partenariat mixte (tiers secteur, État et secteur privé), il est nécessaire de surmonter la concurrence qui peut exister entre eux²³.

²³ Les discours et les pratiques de la gouvernance partenariale ne sont pas les seuls paradigmes de gouvernance. Selon Monnier et Thiry (1997), il y a aussi le paradigme de gouvernance concurrentielle.

D'autres auteurs, tels que Gagné et Dorvil (1994), Lamoureux, (1994), Caillouette (2001) et Lévesque (2001 et 2006) ont évoqué le rôle que doivent jouer les différents membres partenaires de réseaux d'organisations sociales et collectives dans leur management. Gagné et Dorvil (1994) soulignent l'importance pour les membres de réseaux d'organisations collectives et sociales de faire des compromis et trouver des outils importants pour la gestion de leurs interfaces afin de mieux gérer ces réseaux et d'instaurer un partenariat réel au sein de ceux-ci. Ils montrent également l'importance pour les organisations du tiers secteur de participer activement aux efforts de partenariats initiés par l'État et de faire confiance à la bonne volonté de celui-ci. Ils précisent que : 1/ la participation des organisations du tiers secteur doit se démarquer par l'apport de leurs expertises, tout en relevant le défi de rester proches des populations qu'elles desservent et des besoins de leurs communautés. De plus, ces organisations doivent maintenir leur autonomie; 2/ les institutions publiques, de leur côté, doivent changer leurs pratiques d'intervention afin de pouvoir réaliser leurs objectifs d'intérêt général (Gagné et Dorvil, 1994; Lamoureux, 1994). Ces institutions ayant l'habitude d'intervenir dans un cadre sectoriel avec des objectifs précis et mesurables devront faire un effort de s'engager dans des actions intersectorielles définies par le processus de concertation sur des enjeux sociaux reliés et d'envergure. Pour Lévesque (2001 et 2006), les institutions publiques doivent aussi respecter les manières de faire des organisations du tiers secteur et reconnaître leurs actions.

Dans le même sens, René et Gervais (2001) soulignent que pour assurer une meilleure gestion des réseaux sociaux, l'État doit jouer un rôle de catalyseur et de courtier qui favoriserait certainement la multiplication des ententes avec les partenaires communautaires et autres acteurs. Pour Caillouette (2001), la gouvernance des relations de partenariat dans le milieu social doit se traduire dans la pratique par la reconnaissance des expertises des partenaires, l'échange des ressources, la réciprocité et la négociation qui amène à des décisions communes. Ces éléments sont des conditions indispensables pour un véritable partenariat (Lévesque, 2006; René et Gervais, 2001). De plus, si le partenariat ne peut pas s'épanouir sans ententes ou compromis entre les parties ayant des intérêts souvent divergents, il a nécessairement besoin d'un cadre institutionnel qui fournisse les règles de prise en charge des points de vue différents et les conditions pour réaliser efficacement un projet commun (Caillouette, 2001).

Comme on peut le constater, cette littérature présente globalement les réseaux d'organisations sociales et collectives comme un nouveau mode de gouvernance ou de régulation des politiques publiques. Le concept de gouvernance est mobilisé pour appréhender les nouvelles articulations entre l'État, les organisations privées et celles d'économie sociale. Il renvoie aux ajustements entre de nombreux acteurs du développement travaillant en partenariat. Ces travaux se limitent à décrire et à identifier les conditions globales nécessaires pour une meilleure gestion des réseaux pluriels. Ces conditions sont : la participation volontaire des organisations membres; le partage d'une même vision; le partage des objectifs et la réalisation d'une mission commune d'intérêt général; le maintien de l'autonomie de services de chaque partenaire; la complémentarité de leurs ressources et la volonté d'éliminer les dédoublements entre eux; l'engagement des membres basé sur leurs convictions, leur désir et leur devoir de servir la communauté; l'ajustement mutuel et le développement des normes communes.

On peut finalement voir que hormis les travaux de Provan et Kenis (2005, 2007, 2008), Sorensen et Torfing (2009), Stone *et al.*, (2010) et Saz-Carranza et Ospina (2011), présentés dans la troisième section sur la gouvernance de RIO, les travaux analysant les réseaux d'organisations sociales et collectives n'ont pas abordé la question de leur gouvernance d'une façon explicite. Il nous semble, en effet, important d'étudier un cas de réseaux d'organisations sociales et collectives, le Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec (Réseau FSRQ) pour répondre à notre question de recherche analysant la gouvernance de RIO et sa dynamique. Nous présentons ce cas et ses spécificités dans la section 6 (point 6.2).

La figure ci-après est un portrait de la recension des écrits et illustre les questions soulevées par cette recherche.

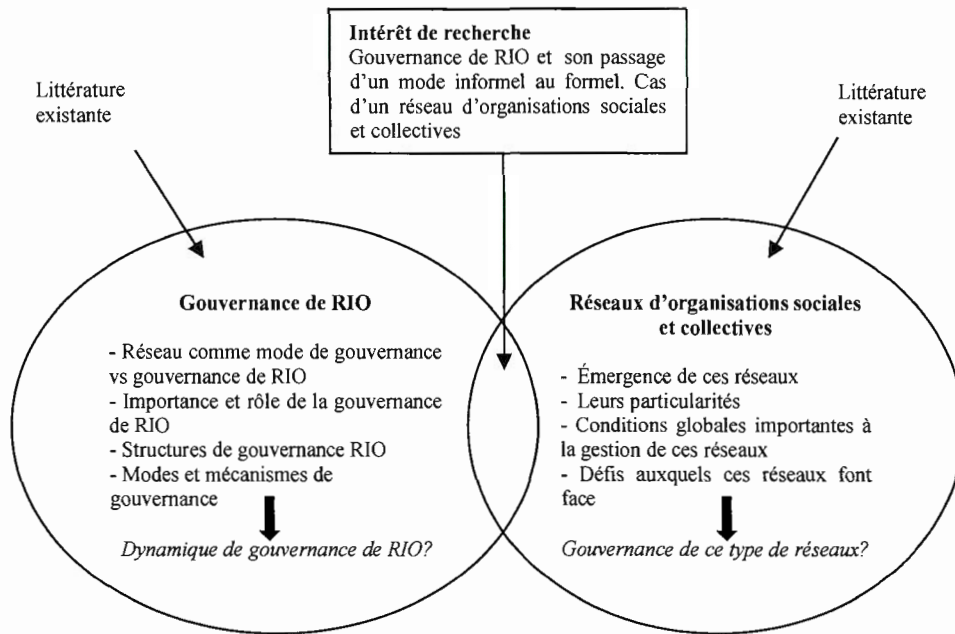


Figure 1.1 Portrait de la recension et intérêt de recherche

Présenté comme une synthèse de la recension d'écrits sur le concept clé de la recherche (gouvernance de RIO) et sur les réseaux d'organisations sociales et collectives choisis comme terrain d'étude, ce schéma montre que les travaux ayant étudié ce concept se sont focalisés notamment sur la question du pourquoi analyser la gouvernance de RIO, l'explication de son rôle, et sur l'analyse de ses structures et de ses modes. Il montre le manque d'études explicites sur la dynamique de gouvernance de RIO, particulièrement sur comment se produit cette dynamique dans la pratique. Donc, même si les études précédentes ont donné lieu à de nombreux résultats importants, elles n'ont pas réussi à fournir une compréhension des pratiques que développent les membres d'un réseau pour faire évoluer sa gouvernance d'un mode informel au formel.

Cette figure illustre également que les travaux qui s'intéressent aux réseaux d'organisations collectives et sociales (choisis comme terrain pour cette recherche) ont analysé notamment la question de pourquoi ces réseaux (leurs rôles dans l'offre des services publics). Ces réseaux sont généralement analysés comme un nouveau mode de gouvernance ou de régulation des politiques publiques. La

question de leur gouvernance est donc très peu abordée. En effet, nous avons choisis un cas de réseaux d'organisations sociales et collectives pour analyser la question que soulève cette thèse. Le point suivant explique ce positionnement.

1.6 Positionnement de notre recherche

Cette recension d'écrits nous a aidés à mieux cerner les apports et les insuffisances des développements théoriques entourant les deux champs mobilisés par notre étude et à la positionner. Cette section explique ce positionnement.

1.6.1 Opportunité de recherche identifiée et problématique

De la recension des écrits se dégagent quelques observations qui alimentent le positionnement de notre recherche. Celle-ci illustre, d'une façon générale, que les études menées jusqu'à présent ont surtout analysé les réseaux comme une forme de gouvernance des relations interorganisationnelles; ces études se sont focalisées davantage sur les formes de réseaux, leurs avantages et les raisons liées à leur formation (Oliver 1991) plutôt que sur leur management et particulièrement leur gouvernance. Nous avons relevé que l'analyse de la question de la gouvernance de RIO (thème central de notre recherche) a été abordée, dans la majorité des articles, d'une façon très implicite et en annexe à des problématiques plus générales. D'ailleurs, les chercheurs soulignant la faiblesse des travaux traitant la gouvernance de RIO sont nombreux (Elhinger *et al.*, 2007; Provan et Kenis, 2007, 2008, 2009; Saz-Carranza et Ospina, 2011; Stone *et al.*, 2010). Pourtant, comme souligné dans le point 3.4 montrant le rôle de la gouvernance de RIO, celle-ci apparaît comme un principe important permettant d'assurer la stabilité, la compétitivité et l'existence même des RIO (Alberti, 2001; Provan et Kenis, 2007, 2008; Saz-Carranza et Ospina, 2011; Stones, 2010). Elhinger *et al.* (2007: 106) affirment que la gouvernance de RIO est « inextricablement liée à leur devenir ». De plus, considérant nos

connaissances liées à la littérature managériale, une structure organisationnelle ne peut pas avoir du sens si elle n'est pas gouvernée d'une façon efficace²⁴.

En général, la littérature montre que l'analyse de la gouvernance de RIO reste toujours fragmentaire. Il est donc nécessaire de s'intéresser davantage à cette question. Comme outil incontournable de management, la gouvernance est le premier élément structurel à étudier dans le cadre du management de RIO pour préserver leur efficacité et leur pérennité (Elhinger *et al.*, 2007; Saz-Carranza et Ospina, 2011; Stone *et al.*, 2010). Elle montre également que même si certains travaux existent sur les modes, les structures et les mécanismes de gouvernance RIO, il y a très peu d'études explicites sur sa dynamique. De plus, à notre connaissance, le rôle des pratiques que mobilisent les acteurs dans la dynamique de gouvernance de leurs réseaux n'est pas abordé. Cette thèse répond ainsi à ce besoin en partant de la question de recherche suivante : comment évolue la gouvernance de RIO? Ou de manière plus précise : quelles sont les pratiques qui accompagnent le passage de la gouvernance de RIO d'un mode informel au formel? Nous proposons donc une étude qui explique la dynamique de gouvernance de RIO, d'un mode informel au formel, en se basant sur les pratiques que développent leurs membres partenaires. Nous contribuons en effet à la clarification de cette question de recherche non explorée dans la littérature. Nous supposons que les pratiques que développent collectivement les membres de RIO contribuent considérablement à l'évolution de leur gouvernance d'un mode informel au formel. En mobilisant le concept du travail institutionnel expliqué dans le chapitre 2 (point 3.2), nous identifions et analysons ces pratiques. Nous identifions également les mécanismes liés à ces deux modes de gouvernance.

Par ce travail de recherche, nous voulons appréhender le concept de gouvernance de RIO et analyser sa dynamique sous l'angle de la pratique. Notons que nous n'abordons pas la gouvernance de RIO sous l'angle de contrôle (*corporate governance*), en transposant le corpus analytique de la gouvernance d'entreprise à la gouvernance de réseaux d'organisations, car ceux-ci sont composés de membres partenaires, mais pas d'actionnaires. Cependant, nous retenons de cette littérature que les réseaux d'organisations peuvent être examinés comme des organisations multipartites (plusieurs

²⁴ Selon Paquet (2006: 1) « La compétitivité structurelle dépend beaucoup de la bonne gouvernance, c'est-à-dire de la coordination efficace quand pouvoir, ressources et informations sont distribués entre plusieurs mains ou à plusieurs niveaux. Et la bonne gouvernance dépend de la qualité de l'information à la disposition des gouverneurs, de structures administratives adéquates et de règles du jeu claires et respectées. »

parties prenantes) (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2004, 2005). Nous n'analysons pas non plus la gouvernance sous l'angle de la régulation²⁵ (macro), car dans ce cas, le concept de gouvernance renvoie à une régulation socio-économique plus décentralisée où l'État travaille en partenariat avec les autres acteurs intervenant dans le développement économique et social. Nous faisons cependant une analyse méso, au niveau interorganisationnel. Autrement dit, une analyse au niveau du réseau comme un ensemble (*whole network*) (Provan *et al.*, 2007). En effet, nous nous intéressons au réseau comme une entité organisationnelle et sociale (Powell, 1990). Kapucu et Demiroz (2011: 552) mentionnent:

Few studies analyze "whole networks," meaning analysis of the network itself rather than individual- or organizational-level analysis. Whole network analysis investigates and explores properties and processes of networks, their development and evolution, governance of networks, aggregate outcomes, and their effectiveness.

Pour atteindre les objectifs de cette recherche et répondre d'une façon adéquate, plus large et intégrée à la question qu'elle soulève, nous avons scindé celle-ci en trois sous-questions complémentaires : quels sont les mécanismes qui caractérisent les deux modes de gouvernance de RIO, informel et formel? Quel est le lien entre ces deux modes de gouvernance? Que font les membres collectivement pour formaliser leur réseau ou l'institutionnaliser? Ces questions constitueront la trame de cette thèse et leur analyse nous permettra de bien cerner l'ensemble des points entourant sa problématique de recherche.

Pour faire l'analyse, nous avons mobilisé le néoinstitutionnalisme sociologique, particulièrement le concept du travail institutionnel et la grille proposée par Lawrence et Suddaby (2006). Ce choix se justifie par les limites des approches qui se penchent essentiellement sur des facteurs structurels, relationnels ou de contingence et qui répondent particulièrement aux questions de pourquoi (pourquoi évoluent la gouvernance de RIO, pourquoi les RIO émergent? pourquoi les réseaux s'institutionnalisent? etc.). Cependant, ces approches ne répondent pas aux questions de comment (comment se réalise concrètement l'évolution de gouvernance de RIO dans la pratique?). Elles ne

²⁵ La régulation est définie comme « un ensemble de règles que l'État met en place lors de son intervention, pour corriger le fonctionnement de l'économie » (tirée du site : [http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9gulation_\(%C3%A9conomie\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9gulation_(%C3%A9conomie)) (consulté le 23 août 2011).

peuvent donc pas expliquer le processus d'institutionnalisation²⁶ de RIO, leur passage d'un mode informel au formel. Nous escomptons pallier à cette lacune puisque le concept du travail institutionnel nous permet de comprendre les pratiques qui engendrent l'institutionnalisation de RIO. La mobilisation de ce concept et l'adaptation de la grille de Lawrence et Suddaby (2006) au niveau de RIO nous permettent de développer, dans le chapitre 2, un cadre conceptuel que nous mobilisons pour l'analyse.

Notre étude propose donc un modèle conceptuel issu de l'approche néoinstitutionnelle pour analyser la dynamique de gouvernance de RIO en se basant sur les pratiques de leurs membres; elle identifie et analyse les pratiques ayant un impact sur cette dynamique, en portant un intérêt particulier aux pratiques de création institutionnelle qui visent la mise en place des institutions propres aux RIO. Cette étude identifie également les mécanismes qui caractérisent les deux modes de gouvernance de RIO (informel et formel) et examine le lien qui existe entre eux.

La thèse explore donc la dynamique de gouvernance de RIO sous deux aspects : le lien entre les modes de gouvernance informel et formel; et les pratiques expliquant leur institutionnalisation, leur passage d'un mode informel au formel. Notons qu'au meilleur de notre connaissance, cette thèse est la première qui enquête sur la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel au formel, d'une façon empirique, et explore les pratiques mises en œuvre par leurs membres pour les institutionnaliser. En identifiant ces pratiques, cette étude ouvre la voie pour des recherches futures en présentant un inventaire de pratiques possibles pouvant être mobilisées dans le but d'institutionnaliser les RIO. Elle contribue, en effet, aux efforts d'élaboration conceptuelle de la notion de gouvernance de RIO et sa dynamique, et à la construction d'un corpus théorique permettant d'expliquer ce phénomène.

Finalement, pour répondre aux questions soulevées par cette recherche, nous avons choisi d'étudier un cas de réseaux d'organisations sociales et collectives: le Réseau FSRQ. Malgré que les terrains soient nombreux où la question de la gouvernance et sa dynamique se pose de façon critique, nous explorons cette question dans ce cas typique. À la fois pour son caractère interorganisationnel, mais

²⁶ L'institutionnalisation peut être définie comme la croissance dans le temps d'éléments culturels, cognitifs, normatifs ou régulateurs capables de donner du sens et une certaine stabilité au comportement social (Scott, 2001). Selon les néoinstitutionnalistes, au fil du temps le comportement des organisations s'institutionnalise, c'est-à-dire, qu'elles en viennent à reproduire des modes d'action stables (Rouleau, 2007).

aussi parce qu'il poursuit, comme les organisations qui le composent, des objectifs d'intérêt général (par exemple développement de l'économie sociale et construction d'un nouveau champ institutionnel, celui de la finance solidaire et responsable), nous voulons explorer particulièrement ce genre de réseaux. Il s'agit, en effet, d'un cas qui peut servir de modèle en matière de management de RIO, mobilisant des acteurs publics et privés d'économie sociale (des entreprises sociales et collectives) et devant rencontrer des objectifs qui relèvent à la fois de l'économie et du social. Il nous semble que le développement de ce genre de réseaux pluriels offrant des services d'intérêt général (par exemple réseaux de santé et des services sociaux, et réseaux de développement économique et social) présente une opportunité de recherche pour notre champ d'études. Nous expliquons l'importance d'étudier ce genre de réseaux dans le chapitre de méthodologie, section justification du choix de cas.

Les deux sous-sections suivantes sont consacrées à la justification de ce choix. Plus précisément, elles montrent comment un cas de réseaux d'organisations sociales et collectives constitue un terrain privilégié pour la réalisation de cette étude en soulignant les défis particuliers que présentent ces réseaux en termes de gouvernance et les multiples tensions qui existent au sein de ceux-ci.

1.6.2 Pertinence de notre terrain de recherche

Tel que souligné précédemment (point 5.4), les réseaux d'organisations sociales et collectives présentent des spécificités en terme d'objectifs, de structures et de management qui les rendent pertinents pour analyser et comprendre la question de gouvernance de RIO (Provan et Kenis, 2008). Cette question est également très peu analysée dans le cas de réseaux d'organisations collectives et sociales, car les auteurs qui les ont étudiés (par exemple Favreau et Klein, 1995; Gagné et Dorvil, 1994; Lamoureux, 1996; Lévesque, 2001, 2006; Neugeboren, 1985; René et Gervais, 2001) ont examiné notamment leurs structures et leur fonctionnement et n'ont abordé la question de leur gouvernance que d'une façon implicite. De plus, la majorité de ces travaux concernent les réseaux administrés par les institutions publiques (Largley *et al.*, 2007; Mandell et Keast, 2007) ou les réseaux où les institutions publiques sont des parties prenantes importantes (comme sources de financement, par exemple). D'autres auteurs ont analysé ces réseaux comme un nouveau mode de régulation des politiques publiques différent du marché et de la hiérarchie (Enjolras, 2010) et caractéristique d'un

nouveau mode de développement (Lévesque, 2001, 2006; Rhodes, 2007). Ces auteurs s'intéressent aux raisons d'émergence de ces réseaux, à leurs avantages et aux conditions de leur fonctionnement. Donc, l'analyse de la gouvernance de ces réseaux comme entité sociale et organisationnelle (Powell, 1999) n'a pas été l'objectif explicite de ces travaux antérieurs, à l'exception de certains travaux, tels que ceux de Provan et Kenis (2005, 2007, 2008), Sorensen et Torfing (2009), Stone *et al.* (2010) ou Saz-Carranza et Ospina (2011). Ces auteurs s'intéressent à la question de gouvernance de RIO au niveau du réseau (*Whole network*) (*governance of whole network*).

Le but de cette section est de justifier, en plus des deux arguments cités dans ce qui précède, la fertilité de notre terrain d'étude (un réseau d'organisations sociales et collectives) pour analyser notre question de recherche qui aborde la gouvernance de RIO et sa dynamique. L'argumentaire que nous présentons ici est lié aux tensions existant au niveau des réseaux d'organisations sociales et collectives. Ces réseaux sont considérés comme des terrains de divergences et de tensions (Caillouette, 2001; Lamoureux, 1996); ils sont composés de membres différents quant à leurs cultures organisationnelles, à leurs missions et au choix des stratégies à mettre en œuvre (Lévesque, 2006). Cette hétérogénéité de partenaires augmente le potentiel de conflits et change même leurs natures (Caillouette, 2001; Lamoureux, 1996). De nombreux auteurs, tels que Favreau et Klein (1995), Lamoureux, (1996), Gervais, (2000) et Caillouette, (2001) ont souligné l'ampleur des conflits dans ce genre de réseaux. Par exemple, Favreau et Klein (1995, cités dans Favreau et Lévesque, 1996) ont affirmé que le partenariat social met ensemble des secteurs différents (public, privé et communautaire) et n'ayant pas l'habitude de travailler ensemble, ceci implique des relations complexes et conflictuelles. Les approvisionnements mutuels entre ces partenaires sont difficiles et les tensions sont généralement fortes lors du démarrage de nombreuses initiatives (Favreau et Klein, 1995).

Les points ci-après présentent d'une façon très synthétique les tensions qui existent au sein de ces réseaux (tensions liées aux différences culturelles, tensions entre les besoins des organisations du tiers secteur et les limites du financement public, tensions entre la centralisation de certains pouvoirs et l'autonomie des organisations du tiers secteur (Lamoureux, 1996); ces tensions peuvent illustrer la pertinence d'analyser et de comprendre leur gouvernance, car elles perturbent leur fonctionnement (Lamoureux, 1996).

- Tensions liées aux différences culturelles

Lamoureux (1996), Gervais (2000) et Caillouette (2001) soulignent que les différences culturelles sont au cœur des conflits existants entre les partenaires de réseaux d'organisations sociales et collectives. Gervais (2000, cité dans René et Gervais, 2001) mentionne que malgré la volonté de l'État de travailler en collaboration avec le tiers secteur, le partenariat entre ces deux secteurs fait face à de nombreuses contraintes. Ils représentent deux cultures qui s'affrontent avec deux légitimités différentes. D'une part, la légitimité des organisations sociales issue du milieu et portée par les citoyens pour l'intérêt général de leur communauté; d'autre part, celle des institutions publiques chargées d'assurer le bien-être des citoyens en se basant sur des plans sectoriels définis au plus haut niveau hiérarchique, par les différents ministères (Lévesque et Mager, 1995). La culture stimulante et autonome des organismes communautaires évoque, elle aussi, certaines réserves quant à l'étendue de leur liberté d'action (Caillouette, 2001). En effet, ces divergences culturelles alimentent les tensions entre les partenaires des réseaux d'organisations collectives et sociales et bloquent, parfois, leur fonctionnement et leur efficacité.

De son côté, Caillouette (2001) a identifié les tensions liées à la gestion des interfaces au sein des réseaux d'organisations sociales et collectives. Il souligne que même si les objectifs des partenaires semblent parfois converger autour d'un problème commun, une observation plus profonde de leurs visions respectives du développement économique et social illustre quelques divergences importantes. Il souligne que ces divergences en termes d'objectifs sont issues, entre autres, de l'existence de différences culturelles entre eux (culture communautaire, culture syndicale, culture institutionnelle et autres). Ces divergences rendent les relations de partenariat difficiles à gérer.

- Tensions liées à la crainte d'instrumentalisation

Lévesque et Mager (1995), Caron (1995), René et Gervais (2001) ainsi que Caillouette (2001) soulignent que les organisations du tiers secteur sollicitées par les institutions publiques pour participer aux projets sociaux en fournissant des services risquent d'être intégrées à la rationalité de ces institutions (René et Gervais, 2001). Également, en analysant la question de l'arrimage entre le communautaire et le secteur public dans les cas du secteur de santé et services sociaux, Caron (1995)

précise que le secteur communautaire craint la récupération et la perte de son autonomie. C'est le secteur public qui détient les moyens financiers (Lamoureux, 1996) et cet avantage peut lui attribuer un pouvoir supplémentaire. Pour éviter une telle récupération, le secteur communautaire doit continuer d'innover et de maintenir sa dépendance vis-à-vis de la communauté qu'il dessert et de conserver une part significative du financement en provenance du milieu Caron (1995). Ce risque d'institutionnalisation augmente les tensions entre les organisations publiques et les organisations communautaires (Lévesque, 2006). Pour atténuer ce genre de tensions, il faut peut-être revoir les modes de gouvernance de ces réseaux et repenser les nouvelles structures plus équitables donnant plus d'espace aux organisations du tiers secteur; celles-ci sont en mesure d'innover et de proposer une réforme institutionnelle (Bouchard *et al.*, 2005: 26).

- Tensions liées à la dépendance des ressources et aux relations de pouvoir et de contrôle

Lévesque et Mager (1995) expliquent les relations de pouvoir et de contrôle existant au sein des réseaux d'organisations sociales et collectives et mettent en évidence le pouvoir que les institutions publiques ont sur les organisations du tiers secteur. Ces dernières peuvent être influencées par les orientations stratégiques déterminées par les institutions publiques partenaires et plusieurs actions démontrent cette évidence. Par exemple, les ressources des organisations publiques et celles des autres organisations du tiers secteur ne sont pas les mêmes. Les organisations du tiers secteur possèdent la connaissance du milieu, la capacité de détecter de nouveaux besoins et la capacité de créer et d'innover (Bouchard, 2005). Par contre, les institutions publiques contrôlent les ressources financières du gouvernement et formulent les priorités d'interventions sous forme de politiques et de plans (Lamoureux 1996; Lévesque, 2006). Par conséquent, les relations de partenariat entre les organisations du tiers secteur et les institutions publiques semblent être créées dans un cadre prédéterminé par ces dernières (Caillouette, 2001). Ceci alimente et augmente le niveau de tension surtout lors de la prise de décisions stratégiques collectives.

Dans le même sens, René et Gervais (2001) soulignent que la particularité des réseaux de partenariat mixte se situe au niveau des moyens de financement. Les organisations qui détiennent les ressources financières (institutions publiques) proposent la dynamique partenariale et les autres partenaires (organisations du tiers secteur), adhèrent volontairement pour des raisons de légitimité et de

financement (René et Gervais, 2001). Évidemment, quand il s'agit de subventions, les organisations du tiers secteur, telles que les associations et les organismes communautaires, ne peuvent pas refuser de travailler avec l'État (Lamoureux, 1996). Ceci illustre bien les relations de dépendance et de contrôle qui caractérisent ces réseaux.

Cette dépendance des ressources et les directives hiérarchiques venant des partenaires détenant ces ressources (les institutions publiques) alimentent donc le niveau de divergences et les tensions au sein des réseaux d'organisations sociales et collectives. Chaves et Sajardo (1997) soulignent ces difficultés de contrôle de l'agent existant au sein de ces réseaux. Ils précisent que les conflits surgissent, car les OBNL veulent demeurer autonomes et résistent au contrôle ou à l'encadrement des pouvoirs publics et ces derniers ne contrôlent pas ainsi entièrement les OBNL.

- Tensions liées à la définition des rôles

La littérature souligne plusieurs problèmes de fonctionnement des réseaux d'organisations sociales et collectives. Ces problèmes sont liés au processus même d'établissement des relations de partenariat. Certains auteurs soulignent le manque de détails au début du processus de mise en place d'un projet de partenariat (René et Gervais, 2001), alors que d'autres insistent justement sur l'importance de définir, dès le départ, le rôle de chaque partenaire, le pourquoi du partenariat et les étapes à suivre pour réaliser ce projet (Caillouette, 2001). René et Gervais (2001) soulignent que dans les expériences de partenariat mixte, les rôles des partenaires ne sont souvent pas bien définis. Dans certains cas, par exemple, les partenaires n'arrivent même pas à s'entendre sur l'utilité et la pertinence d'intervenir en partenariat et le sens même à donner pour leurs actions communes.

Par la présentation de ces différents conflits qui existent au sein des réseaux d'organisations collectives et sociales, nous voulons surtout montrer la pertinence de ces cas pour analyser la question de gouvernance. Tel que développé précédemment, les défis de la gouvernance sont importants au sein de ces réseaux et consistent à réaliser constamment un équilibre et une équité entre leurs divers partenaires, afin d'augmenter la valeur ajoutée de ces réseaux (Lévesque, 2004) et chercher une cohérence entre les projets et les objectifs de leurs différents partenaires. Par conséquent, nous pouvons déjà avancer que ces réseaux sont des cas d'études fertiles, riches et dynamiques

(divergences d'acteurs, objectifs spécifiques, mission d'intérêt général, etc.) permettant d'alimenter la réflexion et de contribuer à l'enrichissement de la littérature sur la gouvernance de RIO et sa dynamique. De plus, ce choix se justifie par les défis auxquels ces réseaux doivent répondre aujourd'hui et par leur intérêt, voire leurs rôles dans le développement économique et social.

Notons pour finir que l'étude d'un cas spécifique, le Réseau FSRQ présenté dans la sous-section suivante, nous a aidé à explorer de nouveaux concepts et dimensions importantes pour appréhender notre question de recherche portant sur la dynamique de gouvernance RIO sous l'angle de la pratique, et contribuer à l'enrichissement de ce champ d'études peu exploré dans la littérature sur les RIO.

Ce choix est l'une des sources d'originalité de ce travail de recherche portant sur la dynamique de gouvernance de RIO, car notre recension des écrits montre que la plupart des recherches empiriques réalisées dans ce champ ont analysé surtout les réseaux d'organisations conventionnelles; les réseaux d'organisations sociales et collectives sont moins étudiés par les chercheurs qui s'intéressent aux RIO, et ce, malgré leur développement rapide ces dernières années.

1.6.3 Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec (Réseau FSRQ)

Le réseau FSRQ est un réseau de collaboration fondé d'une façon volontaire par un groupe d'institutions financières québécoises œuvrant dans les domaines de la finance solidaire et du capital de développement, avec la collaboration des chercheurs universitaires qui s'intéressent aux questions de la finance sociale et solidaire. Ses membres fondateurs sont la Caisse d'économie solidaire Desjardins, la Fiducie du Chantier de l'Économie sociale, Filaction, Fondation CSN, le Fonds de solidarité FTQ, le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) et le Réseau québécois du crédit communautaire (RQCC). Ces membres adhèrent tous à la *Charte de l'investisseur solidaire et responsable*²⁷ et sont des institutions financières de natures différentes (communautaire, syndicale, privées, etc.), engagées dans le financement de l'économie sociale au Québec. Ce réseau n'est pas un réseau fermé, car il est ouvert à d'autres institutions financières partageant la vision et les valeurs qu'il véhicule et répondant aux critères d'adhésion soulignés dans ses règlements généraux.

²⁷ Voir cette charte au : <http://capfinance.ca/pdf/charte.pdf> (Consulté le 10 septembre 2012)

Le Réseau FSRQ a une mission collective qui consiste à développer et promouvoir la finance solidaire et le capital de développement auprès du grand public, et à améliorer l'expertise des professionnels de ce secteur. Il a également une mission d'intérêt général liée au financement de projets de développement économique et social dans toutes les régions du Québec. Ce réseau entend favoriser la responsabilité sociale des intervenants financiers pour soutenir une économie plus respectueuse des personnes et des ressources. Il vise aussi à faire reconnaître la finance responsable comme un milieu d'expertise, de transparence et de responsabilités (voir le site Internet du Réseau)²⁸. Pour les membres de ce réseau, la finance est un outil de développement économique et social, mais pas une fin en soi.

Nous expliquons en détail, dans le chapitre de méthodologie et dans le chapitre 5 (étude de cas), les raisons justifiant le choix du Réseau FSRQ, sa description et ses caractéristiques. Dans cette section, nous voulons notamment le présenter et montrer ses spécificités. En somme, c'est un réseau de type collaboration fondé par un noyau d'organisations hétérogènes, après plusieurs années (environ 9 ans) d'interaction et de collaboration. Ce réseau n'est pas administré par l'État comme le cas des réseaux de politiques publiques et autres cas de réseaux d'organisations sociales et collectives; il est créé d'une façon volontaire par ses membres fondateurs avec l'accompagnement des chercheurs universitaires. De plus, le dynamisme et l'évolution de ce réseau, son passage d'un mode de gouvernance informel au formel, sont parmi ses caractéristiques importantes sans oublier évidemment les nombreux projets collaboratifs réalisés conjointement par ses membres. En effet, ce cas nous paraît comme un terrain fertile pour notre question de recherche portant sur la gouvernance de RIO et sa dynamique. Le tableau ci-après présente le portrait descriptif et global de ce réseau.

²⁸ http://capfinance.ca/page_accueil.php (Consulté le 12 septembre 2010).

Tableau 1.11 Portrait descriptif du Réseau FSRQ

| | |
|------------------------------------|--|
| Membres | <ul style="list-style-type: none"> - Organisations hétérogènes (privés d'ES, syndicales et communautaires) - Trois logiques institutionnelles (trois groupes d'acteurs) - Deux visions d'investissement (capital de développement et finance solidaire) - Sept membres fondateurs : Fondation, Fonds de solidarité FTQ, Caisses d'Économie solidaire, Réseau Québec de crédit communautaire, Fiducie du Chantier d'Économie sociale, Filaction, RISQ. - Incorporé comme une association à but non lucratif en 2009. |
| Mission | <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir et développer la finance solidaire et le capital de développement - Développer l'expertise des professionnels du Réseau - Faire la promotion de l'investissement responsable dans le grand public et auprès des différentes parties prenantes. |
| Condition et fonctionnement | <ul style="list-style-type: none"> - Adhésion volontaire - Autonomie et interdépendance - Actions collectives - Engagement des partenaires. |
| Objectifs | <ul style="list-style-type: none"> - S'identifier par rapport au secteur financier traditionnel (construction d'un champ institutionnel) - Chercher des synergies et des ressources nécessaires - Rehausser leur légitimité - Rehausser leur pouvoir d'influence sur les politiques publiques. |
| Type | <ul style="list-style-type: none"> - Réseau pluriel - Réseau de collaboration volontaire. |
| Gouvernance | <ul style="list-style-type: none"> - Passage d'un mode de gouvernance informel au formel |

1.7 Conclusion du chapitre

En général, cette recension des écrits révèle que l'étude des RIO est un domaine de recherche très fragmenté. Il préoccupe les chercheurs issus des disciplines différentes, tels que la stratégie, l'économie, la géographie, le management public, le développement local et territorial. Cependant, ce domaine intéresse peu les théoriciens des organisations. Ceci explique le manque de conceptualisation autour de la question de la gouvernance de RIO. Donc, malgré que les RIO ont fait l'objet de nombreuses recherches, les connaissances liées à leur gouvernance restent toujours limitées et insuffisantes (Elhinger *et al.*, 2007; Provan et Kenis, 2008; Provan *et al.*, 2007). Elles montrent également que non seulement les recherches analysant la gouvernance de RIO (importance, structures, modes et mécanismes) demeurent insuffisantes, mais on en connaît très peu sur sa dynamique, surtout son passage d'un mode informel au formel.

En ce qui concerne le champ de réseaux d'organisations sociales et collectives, notre objet d'étude, cette recension montre que ceux-ci sont moins étudiés par les chercheurs qui s'intéressent aux RIO, et ce malgré leur développement rapide ces dernières années. Elle montre également que ceux qui les ont étudiés s'intéressent particulièrement aux raisons de leur émergence et à leurs avantages, et ont

examiné leurs structures et leur fonctionnement. Certains chercheurs les ont analysés comme un nouveau mode de régulation des politiques publiques différent du marché et de la hiérarchie et caractéristique d'un nouveau mode de développement. Elle révèle donc que l'analyse de la gouvernance de ces réseaux comme entité sociale et organisationnelle (Powell, 1999) n'a pas été l'objectif explicite de ces travaux antérieurs.

Ce portrait illustre, en effet, la nécessité de faire des efforts de recherche pour modéliser la gouvernance de RIO et analyser sa dynamique. Il montre également la pertinence d'étudier un réseau d'organisations collectives et sociales, particulièrement le cas du Réseau FSRQ. La mobilisation du néoinstitutionnalisme sociologique, particulièrement le concept de travail institutionnel proposé par cette approche (voir le cadre théorique au chapitre 2), permet d'analyser la problématique de notre recherche dans ce réseau et enrichir ainsi les connaissances sur la gouvernance de RIO et sa dynamique en proposant un cadre conceptuel composé des concepts et des dimensions collées à la réalité de celui-ci et pertinents pour étudier d'autres cas de réseaux afin de produire une théorie.

Le chapitre suivant présente les détails du cadre théorique choisis pour la thèse.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

2.1 Introduction

Ce chapitre présente le cadre théorique qui sous-tend la démarche de la thèse ainsi que le modèle d'analyse développé pour traiter la question qu'elle étudie. Voulant analyser la dynamique de gouvernance de RIO, d'un mode informel au formel sous l'angle des pratiques institutionnelles, il nous faut identifier et présenter le courant théorique le mieux adapté à cet objet. Soulignons que les RIO et leur gouvernance peuvent être étudiés sous l'angle des stratégies, des frontières poreuses de l'organisation, du capital social, des coûts de transaction, etc. (voir le chapitre 1). Nous avons choisi de les étudier sous l'angle de leurs dimensions institutionnelles, soit les valeurs, normes et règles qui expliquent leur existence, et qui sont produites par eux.

L'intérêt qu'accorde cette étude aux pratiques institutionnelles pour analyser la dynamique de gouvernance de RIO justifie notre choix de mobiliser l'approche sociologique de la théorie néoinstitutionnelle, particulièrement sa perspective renouvelée (Leca, 2006) qui traite de la dynamique, stabilité et changement des processus d'institutionnalisation, de dé-institutionnalisation et de ré-institutionnalisation des institutions. Notons que le néoinstitutionnalisme sociologique²⁹ s'est imposé comme l'une des approches importantes de l'étude des relations interorganisationnelles (Leca, 2006: 68). C'est la seule approche qui s'intéresse aux interactions qui se produisent au niveau interorganisationnel (Leca, 2006). Celle-ci offre également plusieurs outils d'analyse permettant, au-delà de comprendre l'isomorphisme et l'importance de la légitimité, de considérer le changement

²⁹Cette approche s'intéresse au processus de construction sociale des formes organisationnelles à travers l'étude des cadres d'action collective. Elle cherche à comprendre comment les choix faits par les organisations sont réalisés et canalisés par des arrangements institutionnels; comment s'exercent les pressions institutionnelles sur les organisations pour que celles-ci s'y conforment; et comment les institutions influencent les organisations et celles-ci les modifient et les sélectionnent. Cette perspective accorde une importance au pouvoir des différentes institutions : réglementaires, normatives ou cognitives (Scott, 1995).

institutionnel et les stratégies mises en œuvre par les acteurs organisationnels afin de changer les institutions³⁰ et les règles de jeu de leur champ organisationnel.

La perspective néoinstitutionnelle nous semble particulièrement appropriée pour examiner la dynamique de gouvernance de réseaux d'organisations sociales et collectives choisis pour cette thèse, car ceux-ci présentent plusieurs logiques institutionnelles – communautaire, économique, sociale, syndicale, etc. (voir le chapitre 4) – et ont, selon nos premières analyses du cas étudié (le Réseau finance solidaire et responsable au Québec (Réseau FSRQ)), un objectif d'institutionnalisation (objectif instituant). De plus, ces réseaux, comme d'ailleurs les organisations qui les composent, évoluent dans des contextes très institutionnalisés et sont dépendants de leur environnement institutionnel, ayant des collaborations naturelles avec l'État (Mertens, 2010). La théorie néoinstitutionnelle a d'ailleurs été beaucoup mobilisée par les chercheurs qui s'intéressent aux entreprises publiques et aux organisations à but non lucratif (Rouleau, 2007).

Ce chapitre a comme objectifs de : 1/ présenter globalement les fondements théoriques de l'approche néoinstitutionnelle sociologique et les concepts qu'elle propose pour analyser les comportements organisationnels; 2/ justifier notre choix théorique en soulignant les liens établis dans la littérature entre les RIO et l'analyse institutionnelle; 3/ proposer une grille d'analyse pour examiner la dynamique de gouvernance de RIO en mobilisant le concept de travail institutionnel et la littérature sur le management de RIO.

Pour atteindre ces objectifs, ce chapitre est structuré autour de trois sections. La première présente un survol sur l'institutionnalisme : son évolution et ses différentes approches ainsi que la perspective néoinstitutionnelle sociologique qui nous intéresse en soulignant ses principes et les concepts qu'elle propose pour l'analyse des comportements organisationnels. Cette section clarifie aussi comment mobiliser ces concepts pour analyser notre question de recherche.

³⁰ Si les institutions sont marquées par une certaine pérennité, elles changent aussi, elles naissent, évoluent, disparaissent (Chavance, 2007).

La deuxième section développe les arguments montrant pourquoi la perspective néoinstitutionnelle sociologique renouvelée est la plus adaptée pour analyser la problématique de recherche que propose cette thèse. Certains développements théoriques soulignent les liens qui existent entre les RIO et les institutions, et entre le champ organisationnel et les institutions, et montrent que le champ organisationnel est le niveau d'analyse privilégié de la perspective néoinstitutionnelle. Nous présentons également les principales caractéristiques des réseaux d'organisations collectives et celles du réseau étudié ici, le Réseau FSRQ, en soulignant comment une analyse néoinstitutionnelle sociologique pourrait aider à mieux explorer ce type de réseaux et l'évolution de leur gouvernance, le passage d'un mode informel au formel.

La troisième section explique la grille d'analyse développée pour la thèse et notre démarche de conceptualisation visant l'analyse de notre question de recherche. Le premier point présente le concept du travail institutionnel et la grille de pratiques de création institutionnelle proposées par Lawrence et Suddaby (2006). Le deuxième présente les explications concernant l'utilisation de cette grille au niveau interorganisationnel et la proposition d'un cadre d'analyse pour appréhender la dynamique de gouvernance de RIO.

L'objectif de cette troisième section est double: 1/ elle propose un cadre d'analyse original qui considère les trois leviers du travail de création institutionnelle et les pratiques liées à ces trois leviers au niveau d'un réseau interorganisationnel; 2/pour chaque levier, elle clarifie les pratiques que les acteurs peuvent mobiliser pour institutionnaliser leurs réseaux, et ce, pour chacune de leurs phases de développement. Ceci permet de combler le manque de connaissances sur les actions concrètes que développent les membres pour formaliser leurs réseaux (les institutionnaliser).

2.2 Présentation du courant institutionnel

Après la définition du concept d'institution, cette section présente, d'une façon très synthétique, les différentes approches de l'institutionnalisme. Ceci est dans le but d'explicitier et d'éclaircir notre choix théorique, car le courant institutionnel est vaste et contient plusieurs approches qui divergent sur

plusieurs points. Cette section explique également les principes de la perspective néoinstitutionnelle sociologique renouvelée que mobilise cette thèse.

2.2.1 Définitions de l'institution

Le concept d'institution est délicat à cerner; il recouvre une diversité de sens (Chavance, 2007a; Hollingsworth, 2000). Par exemple, sont des institutions les lois, les règles, les normes et les valeurs (Scott, 2001); l'État, le marché, la hiérarchie et le réseau (Williamson, 1985); les systèmes économiques, sociaux et culturels, et les régimes de gouvernance (Bouchard et Lévesque, 2010; Enjolras, 2005). Ces institutions qui sont pourtant différentes en termes d'objectifs et de niveaux d'analyse (sociétal, sectoriel et organisationnel) ont en commun le principe suivant: elles suscitent des modes de raisonnement et des façons de faire qui dictent aux individus et aux organisations comment ils doivent se comporter (DiMaggio et Powell, 1991). En observant les multiples définitions proposées pour le concept d'institutions par les différentes perspectives institutionnelles présentées dans le point suivant (1.2), nous apercevons très clairement les divergences existantes entre elles. Par exemple, celles qui s'inscrivent dans l'habitude des choix rationnels et la théorie des jeux considèrent les institutions comme des canevas (charpentes) de règles, procédures et arrangements (Shepsle, 1986) ou des prescriptions par lesquelles les actions sont obligatoires, interdites ou acceptées (Ostrom, 1986). Pour la nouvelle économie institutionnelle, en particulier la perspective s'inscrivant dans l'histoire économique, « les institutions sont des régularités dans des interactions récurrentes... des habitudes et des règles qui fournissent aux individus un ensemble de stimulants ou de freins » (North, 1986: 231). De leur côté, les économistes des organisations conçoivent les institutions comme des structures de gouvernance (marché, hiérarchie et réseaux), des conventions sociales développées ou mises en place pour minimiser les coûts de transaction (Williamson, 1985). Les néoinstitutionnalistes sociologiques définissent l'institution comme tout moyen de coordination sociale qui contraint les acteurs dans leurs perceptions de la réalité et dans le sens de leurs actions (DiMaggio et Powell, 1983).

Le tableau, ci-après, proposé par Chavance (2007a), présente d'autres définitions qui sont toutes différentes.

Tableau 2.1 Nature des institutions selon certains auteurs

| Auteurs | Définition des institutions |
|------------|---|
| Schmoller | Ensemble d'habitudes et de règles (coutume, morale, droit) ayant un but, formant un système (elles sont donc formelles et informelles) |
| Veblen | Habitudes de pensée et d'actions communes (informelles). (Les institutions sont des habitudes de pensée et d'action dominantes dans la communauté sociale. « Ce sont des produits du processus écoulé, adaptés aux conditions passées; aussi ne sont-elles jamais adaptées aux exigences présentes » (Veblen, 1899 : 126, cité dans Chavance, 2007 : 16). |
| Commons | Actions collectives qui contrôlent l'action individuelle (formelles) |
| Manger | Phénomènes sociaux présentant une fonctionnalité vis-à-vis de la totalité (informelles et formelles (organiques et pragmatiques)) |
| Hayek | Règles et ordres (informelles) (tradition) |
| Williamson | Modes de gouvernance des transactions (formelles) |
| North | Règle du jeu; contraintes formelles et informelles, enforcement. (Formelles et informelles) |
| Hodgson | Système de règles sociales encadrées structurant les interactions (Langage) |
| Aoki | Système auto entretenu (équilibre) de croyances sur la façon dont le jeu est joué (formelles) |

Source : Chavance, (2007: 104)

2.2.2 Survol historique sur l'institutionnalisme

L'institutionnalisme est un courant de pensée qui est apparu au début du 20e siècle avec la publication des écrits de Thorstein Veblen³¹ et John Rogers Commons³². Ces auteurs s'intéressaient à l'analyse du rôle que jouent les institutions dans le façonnement des comportements économiques. Ce courant a été renouvelé avec la publication des travaux de Coase (1937, 1960). Pour cette raison, on parle de la nouvelle économie institutionnelle³³. Selon DiMaggio et Powell (1997 : 115), cette perspective a été soutenue par les travaux très connus de Williamson (1975, 1985) et a été reprise quelques années après par les chercheurs étudiant l'histoire de l'économie (North, 1981), ceux étudiant le droit

³¹ Veblen est le fondateur du courant de pensée économique dit de l'institutionnalisme américain, dont les thèses seront prépondérantes aux États-Unis dans les années 1920 et 1930. Son article « Why is Economics not an Evolutionary Science? », publié en 1899, est considéré comme le texte fondateur de la pensée institutionnaliste comme le souligne cette extrait du Encyclopædia Britannica : « American economist and social scientist Thorstein Veblen laid the foundation for institutional economics with his criticism of traditional static economic theory. He tried to replace the concept of people as the makers of economic decisions with the idea that people are continually affected by changing customs and institutions. Veblen saw the primary motive of the American economic system as pecuniary rather than technological: business enterprise, he believed, was carried on for the amassing of money rather than the production of goods. » Source : <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/289311/institutional-economics>. (Consulté le 10 juin 2010)

³² Avec la publication de son ouvrage en 1943 : *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*. Selon Encyclopædia Britannica, R. Commons est « Another economist commonly associated with the institutional school was John R. Commons, best known for his labour research. He emphasized the collective action of various groups in the economy and viewed their operation within a system of continually evolving institutions and laws. » Others often categorized as institutionalists include American economists Rexford Tugwell, John M. Clark, and Wesley C. Mitchell. » Source : <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/289311/institutional-economics>. (Consulté le 10 juin 2010).

économique (Posner, 1981), les théoriciens des jeux (Schotter, 1981) et les chercheurs en économie des organisations (Alchian et Demsetz, 1972; Grossman et Hart, 1987; Nelson et Winter, 1982).

Nous ne nous n'intéressons pas, dans le cadre de cette thèse, à la nouvelle économie institutionnelle, mais nous présentons ici quelques-uns de ses principes afin de montrer que cette approche ne pourrait pas vraiment nous aider à apporter des réponses à notre question de recherche portant sur la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel au formel. Par exemple, la transaction est le premier niveau d'analyse de la nouvelle économie institutionnelle, ce qui en fait une approche beaucoup plus adaptée pour expliquer les raisons d'être de RIO. Cette perspective souligne que les parties qui sont en relation d'échange cherchent toujours à diminuer les coûts de transaction dans un contexte de rationalité limitée où l'information est très coûteuse et où les acteurs agissent avec beaucoup d'opportunisme (DiMaggio et Powell, 1997). L'enjeu pour cette perspective est donc de comprendre comment certaines caractéristiques des transactions (par exemple, caractéristiques des biens, incertitude et répétition des échanges) produisent des modèles spécifiques d'institutions économiques.

Avec la « nouvelle » économie institutionnelle, les économistes des organisations soulignent que les institutions diminuent l'incertitude en produisant des échanges économiques plus fiables et efficaces (North, 1990). Malgré ces postulats partagés, il y a également des désaccords au sein de cette perspective; il existe notamment un désaccord sur le traitement de la question des coûts de transaction. Selon DiMaggio et Powell (1997), le néoinstitutionnalisme économique diffère clairement de l'économie institutionnelle. Ils soulignent que cette dernière est pratiquement sociologique, car elle souligne le rôle des coutumes et de l'économie politique et la spécificité historique des institutions économiques.

Évidemment, en plus du champ de l'économie, l'institutionnalisme a été appliqué en politique (institutionnalisme politique) et en sociologie (institutionnalisme sociologique). Dans le domaine politique, une approche positiviste des institutions s'est développée et s'intéresse au processus de décision politique, particulièrement à la question de comment les institutions politiques façonnent les résultats de vote politique (Shepsle, 1986). Cet auteur décrit les institutions politiques comme des

« accords ex ante sur une structure de coopération qui économisent des coûts de transaction, réduisent l'opportunisme et d'autres formes d'action "décalées", et de ce fait augmentent la perspective de gains à travers la coopération » (Shepsle, 1986: 74). Selon ce dernier, les institutions politiques créent ainsi une stabilité dans la vie politique.

Dans le domaine de la sociologie, l'institutionnalisme, particulièrement la perspective néoinstitutionnelle que nous mobilisons pour cette recherche a été appliqué en théorie des organisations. Soulignons que l'institutionnalisme sociologique est scindée en deux approches : l'approche critique (liée à l'institutionnalisme historique) qui considèrent l'institution comme une forme de régulation des conflits inhérents aux rapports sociaux qui structurent les sociétés (Théret, 2003), et l'approche culturaliste qui considère les institutions comme des solutions à des problèmes de coordination interindividuelle (Théret, 2003) et que celles-ci sont des cadres moraux et cognitifs de référence qui fondent l'interprétation et l'action (Hall et Taylor, 1996, cité dans Théret, 2003). Cette approche accorde trop peu d'importance aux luttes de pouvoir dans le processus de création ou de réforme des institutions (Théret, 2003); elle considère que ces dernières naissent à partir des problèmes de coordination entre les acteurs. Pour analyser notre question de la gouvernance de RIO, nous avons choisi de mobiliser cette dernière approche, appelée également néoinstitutionnalisme sociologique, présentée en détail dans le point suivant (2.2.3).

Le concept d'institution est un principe important dans le domaine de la sociologie (Barley et Tobert, 1997); il avait séduit de nombreux chercheurs en théorie des organisations (DiMaggio et Powell, 1983, 1991; Meyer et Rowan, 1977; Zucker, 1977, 1983). Cet intérêt pour les institutions pour analyser les organisations et leurs comportements témoigne de la remise en cause des théories traditionnelles accordant un rôle primordial à l'efficience et à la rationalité dans la prise de décisions ou considérant les changements stratégiques effectués au niveau des organisations comme des arrangements rationnels et des réponses aux changements environnementaux et techniques (Lawrence et Lorsch, 1967). Une synthèse des trois approches précédentes est présentée dans le tableau ci-après.

Tableau 2.2 Résumé sur les types d'approches institutionnalistes

| Types | Principes de base |
|--|---|
| Institutionnalisme économique (la nouvelle économie institutionnelle) | <ul style="list-style-type: none"> - Institutions diminuent l'incertitude en produisant des échanges économiques plus fiables et efficaces (North, 1990). - Transaction est le premier niveau d'analyse. Les parties qui sont en relation d'échange cherchent toujours à diminuer les coûts de transaction dans un contexte de rationalité limitée où l'information est très coûteuse et où les acteurs agissent par beaucoup d'opportunisme (DiMaggio et Powell, 1997). - L'enjeu pour cette perspective est de comprendre comment certaines caractéristiques des transactions (par exemple, caractéristiques des biens, incertitude et répétition des échanges) produisent des modèles spécifiques d'institutions économiques. - Selon DiMaggio et Powell (1997), le néo-institutionnalisme économique diffère clairement de l'économie institutionnelle. Ils soulignent que cette dernière est pratiquement sociologique, car elle souligne le rôle des coutumes et de l'économie politique et la spécificité historique des institutions économiques. À la base, la NEI utilise les concepts et les outils néoclassiques standards pour l'analyse des institutions. |
| Institutionnalisme politique | <ul style="list-style-type: none"> - Une approche positiviste des institutions s'est développée et s'intéresse au processus de décision politique, particulièrement à la question de comment les institutions politiques façonnent les résultats de vote politique (Shepsle, 1986). - Renforce la nouvelle économie institutionnelle dans ses tentatives visant de faire le lien entre les intérêts des acteurs et les résultats politiques. - Les arrangements institutionnels formant et organisant la politique américaine sont considérés, par cette approche, comme des réponses à des problèmes d'action collective qui découlent particulièrement de l'augmentation des coûts de transaction dans les échanges politiques. - Les institutions politiques sont définies comme des « accords ex ante sur une structure de coopération qui économisent des coûts de transaction, réduisent l'opportunisme et d'autres formes d'action "décalées", et de ce fait augmentent la perspective de gains à travers la coopération. » (Shepsle, 1986 : 74) |
| Institutionnalisme et néoinstitutionnalisme sociologique | <ul style="list-style-type: none"> - L'institutionnalisme sociologique et particulièrement la perspective néoinstitutionnelle a été appliqué en théorie des organisations. - Intérêt pour les institutions afin d'analyser les organisations et leurs comportements montre la remise en cause des théories traditionnelles accordant un rôle primordial à l'efficacité et à la rationalité dans la prise de décision ou considérant les changements stratégiques effectués au niveau des organisations comme des arrangements rationnels et des réponses aux changements environnementaux et techniques (Lawrence et Lorsch, 1967). - Les organisations agissent pour se conformer aux pressions institutionnelles (faire ce qu'il est convenable de faire), mais pas pour réaliser une meilleure efficacité. - Présente deux approches : approche critique et approche culturaliste (Thérêt, 2003) |

En somme, nous voyons que l'institutionnalisme est composé d'un ensemble hétérogène de travaux ayant comme objectif commun d'analyser le rôle que jouent les institutions dans la régulation et l'encadrement des comportements des acteurs qui sont en interactions. Contrairement aux autres approches classiques en théorie des organisations, la perspective néoinstitutionnelle met l'accent sur l'impact qu'ont les dimensions sociales et culturelles sur les comportements, les pratiques et les décisions stratégiques des organisations. Elle souligne que les organisations et les acteurs qui les composent sont encadrés dans un système de valeurs, normes, règles et croyances.

Pour analyser la gouvernance de RIO et sa dynamique, nous avons mobilisé la perspective néoinstitutionnelle sociologique. La sous-section suivante présente cette perspective : ses principes de base et ses deux principales trajectoires. Elle montre également les concepts que mobilise cette perspective pour comprendre les organisations et leur environnement.

2.2.3 Néoinstitutionnalisme sociologique classique : principes et concepts proposés

Le néoinstitutionnalisme sociologique est apparu dans les années 1970 avec la publication du travail de Meyer et Rowan (1977) et de celui de Scott et Meyer (1983). La publication de l'ouvrage de DiMaggio et Powell (1991) intitulé *The new institutionalism in organizational analysis* place cette approche parmi les approches les plus importantes en théorie des organisations. Elle est fondée, comme nous l'avons souligné précédemment, sur les travaux des institutionnalistes classiques (Commons, 1931; Parsons, 1937; Selznick, 1949). Ceci illustre que les anciens et les nouveaux institutionnalistes partagent les mêmes questions liées à l'efficacité économique des comportements organisationnels et à l'idée de transformation des actions collectives en coutumes. Pour les néoinstitutionnalistes sociologiques classiques, les institutions déterminent les choix des organisations et ceux de leurs acteurs; la marge d'autonomie de ces derniers est ainsi très limitée.

Le néoinstitutionnalisme sociologique refuse la vision rationaliste et volontariste des organisations. Selon cette perspective, les acteurs décident souvent en se basant sur les normes culturelles et symboliques établies, et le souci d'éviter les risques, mais pas en fonction de la recherche d'une efficacité optimale (DiMaggio et Powell, 1983; Meyer et Rowan, 1977). Les organisations agissent pour se conformer aux pressions institutionnelles (faire ce qu'il est convenable de faire), mais pas pour réaliser une meilleure efficacité. Ce comportement les pousse évidemment à adopter les mêmes structures organisationnelles, c'est-à-dire à s'imiter, ou « isomorphisme mimétique » (DiMaggio et Powell, 1983). Les néoinstitutionnalistes proposent donc une nouvelle façon d'analyser l'organisation et son environnement. Pour eux, l'environnement est culturel et n'est pas juste technique ou économique (environnement de tâche), et les organisations adoptent des pratiques pour se conformer aux pressions institutionnelles externes ou pour réduire les risques en imitant les meilleures pratiques et celles qui sont plus valorisées dans leur communauté d'appartenance (Ben Slimane et Leca, 2010; Leca, 2006).

Pour analyser les comportements des organisations face à leurs environnements institutionnels, le néoinstitutionnalisme sociologique propose deux concepts importants – le concept d'institution et celui du champ organisationnel – et trois modèles – coercitif, normatif et cognitif (Scott, 2001). Nous présentons ces concepts et ces modèles dans ce qui suit.

2.2.3.1 Concept d'institution selon les néoinstitutionnalistes sociologiques

Globalement, les institutionnalistes analysent la société comme un tissu d'institutions (Scott, 1995). La notion d'institution est définie par DiMaggio et Powell (1983) comme tout moyen de coordination sociale qui contraint les acteurs dans leurs perceptions de la réalité et dans le sens de leurs actions. Les institutions sont des dispositifs cognitifs collectifs (De Munck, 1997, 2004); elles sont porteuses de dimensions normatives (ce qui est désirable), et cognitives (ce qui est perçu et pensé du monde). À l'issue d'un processus d'institutionnalisation, les institutions deviennent des évidences intériorisées par les personnes et les organisations.

Selon Leca (2006), les institutions sont des structures et des pratiques qui donnent du sens et de la stabilité au comportement social des acteurs ou des agents (Scott, 2001). Elles sont fondamentalement cognitives et culturelles. Elles sont cognitives, car elles sont plus ou moins irriguées par les acteurs sous forme de réflexes et d'habitudes (Tolbert et Zucker, 1996). Et elles sont culturelles ou socialisées, car elles ne sont pas produites uniquement par quelques acteurs isolés. Incontestablement, les institutions sont sécurisantes, car elles permettent de réduire l'incertitude. Cependant, elles sont aussi contraignantes, car le non-respect de celles-ci aboutit à des sanctions: les acteurs ne respectant pas les institutions sont sanctionnés par les autres acteurs (Scott, 2001). Selon Scott (2001), par effet d'imitation, les institutions se diffusent au sein d'une communauté d'organisations appelée champ organisationnel, notion que nous présentons ci-après.

2.2.3.2 Champ organisationnel

Le champ organisationnel est considéré comme un ensemble d'organisations qui forment collectivement un domaine reconnu de vie institutionnelle (Leca, 2006). Selon cet auteur, le champ organisationnel se structure graduellement avec l'augmentation de l'attention mutuelle entre les organisations qui sont à l'intérieur du champ et des interactions entre elles; la densité de l'information échangée; et avec l'émergence de coalitions dominantes. Une fois que le champ est formé, les pressions institutionnelles exercent une forte contrainte sur l'autonomie d'action stratégique des organisations faisant partie du champ. Pour Scott (1994, 1995, cité dans Greenwood *et al.*, 2002 : 58) :

The concept of organizational field is central to institutional theory. It represents an intermediate level between organization and society and is instrumental to processes by which socially constructed expectations and practices become disseminated and reproduce ». De leur côté, DiMaggio et Powell (1983 : 148-149) définissent le champ organisationnel comme: « sets of organizations that, in the aggregate, constitute an area of institutional life; key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products.

On voit que cette dernière définition est centrée sur le concept de « sets », ou ensembles, et « communities », ou communautés (Porac *et al.*, 1989) d'organisations qui interagissent directement entre elles ou qui s'influencent mutuellement d'une façon particulière. Scott (1994) ajoute l'idée que les patterns d'interaction entre les communautés organisationnelles sont définis par un système de signification ou de sens partagé. Ce système de signification établit les limites de chaque communauté d'organisations en définissant sa composition, les moyens appropriés de se comporter ainsi que les relations appropriées entre les communautés d'organisations (Lawrence, 1999).

La notion du champ organisationnel s'appuie, de ce fait, beaucoup sur la construction sociale de la réalité (Berger et Luckman, 1967; Zucker, 1977, 1987). Les croyances collectives sont considérées comme émergentes des processus d'interactions répétées entre les organisations. Ces dernières développent des catégorisations (ou des typifications) de leurs échanges, qui permettent d'atteindre le statut de l'objectivation et forment ainsi la réalité sociale (Leca, 2006). Les organisations doivent, par la suite, se conformer à cette réalité construite socialement, car ceci leur permet de réduire l'ambiguïté et l'incertitude. En revanche, les compréhensions partagées de pratiques adéquates permettent des échanges agencés. À long terme, ces compréhensions partagées ou ces croyances collectives vont être renforcées par les processus de réglementation.

On voit donc que le concept de champ institutionnel permet de situer le lieu où se produisent les cadres d'action collective qui poussent à l'isomorphisme. Le néoinstitutionnalisme sociologique classique s'intéresse principalement aux pressions isomorphiques. Que ce soit par processus d'isomorphisme coercitif, normatif ou mimétique, les organisations tendent à se ressembler. Elles cherchent à être conformes pour acquérir des ressources et régler le problème de l'asymétrie des informations

(DiMaggio et Powell, 1983). Selon Scott (1995), trois types de piliers ou modèles institutionnels ont un impact sur les processus de légitimation et d'isomorphisme. Nous les présentons dans le point suivant.

2.2.3.3 Piliers ou modèles institutionnels

Comme suggéré par Scott (1995, 2001), nous pouvons scinder le système qu'on appelle institutions, pour les besoins de l'analyse, en trois modèles: le modèle normatif, réglementaire et cognitif. Dans son livre *Institutions and Organization*, Scott (1995) a intégré ces différents courants de pensée. Il définit l'institution comme suit:

Institutions consist of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behaviour. Institutions are transported by various carriers-cultures, structures, and routines- and they operate at multiple levels of jurisdiction. In this conceptualization, institutions are multifaceted systems incorporating symbolic systems-cognitive constructions and normative rules-and regulative process carried out through and shaping social behaviour. Meaning systems, monitoring process, and actions are interwoven. Although constructed and maintained by individual actors, institutions assume the guise of an impersonal and objective reality. Institutions ride on various conveyances and operate at multiple levels-from the word systems to sub-units of organizations. (Scott, 1995 : 33)

Scott propose trois piliers (modèles) pour l'approche institutionnelle, que nous résumons ci-après : le pilier cognitif, le pilier réglementaire et le pilier normatif. Ces modèles présentent chacun des analyses différentes sur la conformité, les mécanismes de diffusion des institutions, le type de logique, les indicateurs, la conception de la légitimité, les véhicules des institutions (les routines, les structures sociales et les cultures) et le niveau d'analyse. Nous présentons, dans ce qui suit, ces différents modèles.

2.2.3.3.1 Respect de la réglementation (modèle coercitif)

Certains institutionnalistes accordent un rôle important aux lois, aux règles et aux sanctions, comme bases de l'institution (Barnett et Carroll, 1993, cités dans Scott, 1995; Williamson, 1975, 1985, 1991). Par exemple, North (1990) définit les institutions comme des contraintes qui s'imposent aux individus et

influencent leurs comportements. Les contraintes ou les mécanismes de réglementation peuvent être formels ou informels (règles non écrites), notamment en fonction de leur degré d'émergence ou d'intentionnalité.

Pour ce genre de modèle, la légitimité d'une institution se base sur le fait qu'elle est légalement reconnue. Nous pouvons donner, à titre d'exemple, les engagements au sein d'un réseau où chaque membre partenaire a des responsabilités, des droits et des devoirs et où il cherche à maximiser ses intérêts particuliers. Évidemment, le non-respect de l'engagement ou des règles du jeu entraîne des sanctions et même l'exclusion. Les règles sont définies non seulement comme des réglementations, mais également comme des contrats et des procédures qui guident les membres des organisations. Les pressions coercitives sont le principal moyen par lequel les institutions de types réglementations sont diffusées.

2.2.3.3.2 Respect des normes et des valeurs (modèle normatif)

Scott (1995) rappelle que le modèle normatif a été développé par Parsons (1953), Selznick (1948) et Mezias (1990). Pour les tenants de cette approche, les valeurs sont vues comme des conceptions de ce qui est préférable en termes de standards avec lesquels les structures ou les comportements peuvent être comparés entre eux. Par ailleurs, les normes indiquent comment les choses devraient être faites. Contrairement au modèle coercitif précédent, où l'emphase est mise sur les lois, dans ce modèle, les acteurs se conforment à l'institution en se basant sur leurs obligations sociales et sur leur utilité dans la société ou la communauté. L'accent est mis sur l'influence des valeurs et des normes qui sont internalisées et imposées aux autres. Un système normatif définit donc les objectifs et la méthode la plus appropriée pour les atteindre.

Les normes et les valeurs procurent de la stabilité à l'ordre social et facilitent la communication et les échanges entre les acteurs (individuel ou organisationnel). L'appartenance à des associations, des regroupements professionnels et des réseaux d'individus et d'organisations aide à diffuser des normes et des valeurs. Si une organisation faisant partie d'un champ, d'un secteur ou d'un réseau ne répond pas aux influences normatives, elle va être pénalisée.

2.2.3.3.3 Imitation comme base de l'institution (modèle cognitif)

D'autres auteurs s'intéressent aux assises cognitives, comme Meyer et Rowan (1977), DiMaggio et Powell (1983) ou encore Carroll et Hannan (1992). Selon ces auteurs, les acteurs construisent leur réalité sociale d'une façon continue, dans un système socioculturel qui existe déjà au sein de leurs organisations. Ainsi, les symboles perçus objectivement orientent les actions de ces acteurs, sous forme de pressions (Zucker, 1987, cité dans Scott, 1995). Les institutionnalistes de ce modèle expliquent la conception d'un cadre cognitif commun par les petites pratiques institutionnelles mobilisées par les acteurs organisationnels pour guider leurs actions et probablement pour diffuser le cadre cognitif et influencer les règles du champ. Selon ce modèle, l'imitation est un mécanisme important par lequel se développent les institutions. Les organisations tentent ainsi de se conformer aux systèmes de croyances partagées et aux cultures qui sont imposées aux acteurs ou adoptées par ceux-ci (DiMaggio et Powell, 1983, 1991). Dans ce cas, la légitimité des actions provient de l'appui culturel et de ce qui est correctement vu et adopté.

Pour les tenants de ce modèle, les membres d'une organisation partagent les mêmes interprétations sur des problématiques données (Zucker, 1987, cité dans Scott, 1995). Ces interprétations contraignent la façon dont le monde est perçu et la considération de ce qui est acceptable et normal. Quand les perceptions de ce qui est considéré comme acceptable ou légitime guident les comportements (actions) des individus, le dialogue entre les membres des organisations conduit à la diffusion de ces systèmes de valeurs (Suchman, 1995a). Les membres d'un champ organisationnel adoptent les croyances et les valeurs de leurs partenaires, tout en influençant celles qui se trouvent dans le champ. Un système de sens se conçoit ainsi au sein du champ.

Ce modèle explique comment les membres d'une organisation partagent des interprétations dans le temps et pourquoi ceci conduit à une concordance organisationnelle. L'interprétation collective d'une problématique détermine le niveau d'institutionnalisation cognitif dans l'organisation ou dans le champ organisationnel (Scott, 1995). L'institutionnalisation crée des routines par lesquelles des problématiques sont préparées et traitées (Ashforth et Fried, 1988; Louis et Sutton, 1991).

Tableau 2.3 Modèles ou piliers institutionnels

| | Coercitif | Normatif | Cognitif |
|--|---|---|--|
| Base de la conformité | Obéissance Opportunisme, intérêt personne | Obligation sociale | Convictions prises pour acquises Compréhension partagée |
| Outil de diffusion | Isomorphisme coercitif | Isomorphisme normatif | Isomorphisme mimétique |
| Type de logique institutionnelle (raisonnement) | Instrumentale (quels sont mes intérêts) | Recherche de ce qui est approprié (opportun) (vu mon rôle dans cette situation, qu'est-ce qu'on attend de moi?) | Convention |
| Indicateurs | Règles, lois, sanctions | Accréditation, adhésion aux normes ou certification | Isomorphisme, croyances collectives, logique et action partagées |
| Base de légitimité | Légalité. Sanctionné légalement | Gouverné par la morale | Cadre culturel commun ou construction commune Compréhensible, reconnaissable, culturellement supporté |
| Reproduction des routines | Protocoles, standards et procédures | Conformité et accomplissement du devoir | Comportement répété, scripts |
| Reproduction des structures sociales | Systèmes de gouvernance et de pouvoir | Systèmes d'autorité | Isomorphisme structurel, identités |

Adapté de Scott (1995)

En somme, cette sous-section montre que la perspective néoinstitutionnelle sociologique classique met l'accent sur l'impact qu'ont les dimensions sociales et culturelles sur les comportements, les pratiques et les décisions stratégiques des organisations. Elle souligne que les organisations et les acteurs qui les composent sont encastés dans un système de valeurs, normes, règles et croyances.

Cependant, avec cette vision de l'organisation et de l'environnement, cette perspective n'accorde pas assez d'importance aux acteurs organisationnels (aux agents) et cette négligence des capacités stratégiques des acteurs constitue la principale critique adressée à cette perspective (Hirsch et Lounsbury, 1997, cités dans Ben Slimane et Leca, 2010). La non-considération des capacités d'action stratégique des acteurs organisationnels par cette perspective est très claire, surtout lorsqu'elle analyse le changement institutionnel. Elle explique ce dernier par des pressions institutionnelles exogènes (Oliver, 1991) et s'intéresse exclusivement à l'analyse de comment les acteurs s'adaptent à ces changements institutionnels.

Pour faire face à ces critiques, le néoinstitutionnalisme sociologique s'est renouvelé ces dernières années, en essayant d'introduire mieux le rôle des acteurs dans l'analyse stratégique des organisations et l'étude du changement institutionnel. Nous présentons les principes et les concepts développés par

la nouvelle perspective néoinstitutionnaliste sociologique dite étendue (Leca, 2006) dans la sous-section suivante.

2.2.4 Néoinstitutionnalisme sociologique renouvelé : principes et concepts développés

Ces dernières années, les chercheurs s'intéressant à la perspective néoinstitutionnelle sociologique ont réalisé plusieurs études visant l'intégration du rôle de l'acteur et ont placé l'étude du changement et de l'évolution au cœur de l'analyse institutionnelle. Ils ont développé ainsi une nouvelle perspective appelée le « néoinstitutionnalisme sociologique étendu » (Hoffman et Ventresca, 2002, cités dans Leca, 2006: 73). DiMaggio (1988) montre la nécessité de considérer les stratégies mises en œuvre par les acteurs afin d'agir sur leur environnement institutionnel et probablement le transformer. Cependant, comme le soulignent Slimane et Leca (2010), cette intégration du rôle de l'acteur dans le cadre du néoinstitutionnalisme sociologique est confrontée au paradoxe de l'acteur encastré dans son environnement institutionnel, tel que l'a énoncé Holm (1995 : 398): « Comment les agents peuvent-ils changer des institutions si leurs actions, leurs intentions et leur rationalité sont toutes conditionnées précisément par ces institutions qu'ils veulent changer? »

Pour introduire le rôle de l'acteur dans l'analyse institutionnelle, les travaux menés ces dernières années par les néoinstitutionnalistes sociologiques ont proposé plusieurs concepts importants, en plus évidemment des concepts d'institutions et du champ organisationnel proposés déjà par cette perspective. Ces concepts sont: 1/ la capacité de l'acteur de se désencastrer de son environnement institutionnel (Beckert, 1999); 2/ la logique institutionnelle (Friedland et Alford, 1991); 3/ le travail institutionnel (Lawrence et Suddaby 2006); 4/ l'entrepreneur institutionnel (Eisenstadt, 1980); 5/ le changement institutionnel; et 6/ le rôle des institutions dans la structuration du champ organisationnel.

2.2.4.1 Capacité de désencastrement des acteurs

Selon l'institutionnalisme sociologique classique, les acteurs sont encastrés dans leur environnement institutionnel et social; il est impossible pour eux de s'en désencastrer. Cependant, des auteurs comme Beckert (1999) rejettent cette idée en soulignant que l'agent possède des capacités pour se « désencastrer » de son environnement institutionnel et éventuellement le changer. Il explique que, dans

ce cas de désencastrement, qui survient souvent aux moments de crises ou d'innovation, les pressions institutionnelles diminuent, l'acteur « prend du recul » et il développe ainsi des capacités de faire des choix stratégiques. Beckert (1999) montre qu'après cette phase de désencastrement vient toujours la phase de réencastrement, où l'acteur doit convaincre les autres d'adopter de nouvelles pratiques qui se transforment, par la suite, en institutions. L'acteur modifie ainsi son environnement institutionnel et devient ainsi un « entrepreneur institutionnel ». Nous présentons ce concept dans ce qui suit.

2.2.4.2 Entrepreneur institutionnel

Les entrepreneurs institutionnels sont des acteurs qui mobilisent des ressources pour créer de nouvelles institutions ou transformer celles existantes (Battilana *et al.*, 2009; DiMaggio, 1988; Garud *et al.*, 2007; Maguire *et al.*, 2004). Ils peuvent être des organisations ou des groupes d'organisations (Garud *et al.*, 2002; Greenwood *et al.*, 2002), ou des individus ou des groupes d'individus (Fligstein, 1997; Maguire *et al.*, 2004). Sushanta (2011: 167) présente l'entrepreneuriat institutionnel dans ces termes:

Institutional entrepreneurship constitutes those activities of organization or actors who are incited by a certain institutional arrangement, and who leverage resources to create new institutions or transform the existing ones (DiMaggio and Zucker, 1988). Institutional entrepreneurs are driven by reasonable interests, and attempt to create an alternative passage within the existing organizational field.

DiMaggio (1988), en s'appuyant sur Eisenstadt (1980)³⁴, introduit la notion d'entrepreneur institutionnel dans l'analyse institutionnelle pour caractériser les acteurs organisés avec des ressources suffisantes pour participer à la conception de nouvelles institutions dans lesquelles ils voient « une occasion de réaliser l'intérêt auquel ils accordent une grande valeur » (Eisenstadt, 1980: 14). DiMaggio (1988) explique comment les acteurs peuvent ainsi orienter les institutions, et ce, malgré les pressions externes qu'ils subissent. D'autres définitions mettent l'accent sur le rôle des acteurs ou des agents

³⁴ Cet auteur a été le premier à utiliser la notion d'entrepreneuriat institutionnel pour caractériser les acteurs qui agissent comme des déclencheurs de changement structurel. Il souligne: « *institutional entrepreneurs were one variable, among a "constellation" of others, that was relevant to the process of social change.* » (Eisenstadt, 1980: 848)

dans le processus de changement institutionnel. Dans ce sens, Battilana *et al.* (2009: 168) présentent les acteurs institutionnels comme des :

agents who initiate and actively participate in the implementation of changes that diverge from existing institutions, independent of whether the initial intent was to change the institutional environment, and whether the changes were successfully implemented .

De leur côté, Greenwood *et al.*, (2002) soulignent que les entrepreneurs institutionnels sont généralement des acteurs marginalisés, mais dotés de ressources, et qui se considèrent lésés par les règles existantes (Greenwood *et al.*, 2002; Leiblebici *et al.*, 1991). Ils ne possèdent toutefois pas les moyens pour imposer de nouvelles institutions d'une façon coercitive. Ils doivent donc obtenir l'adhésion des autres acteurs. Cette situation les amène à développer des stratégies de cadrage – ou *framing* (Leca, 2006) – visant à aligner leur projet institutionnel avec les valeurs et les intérêts de ceux qu'ils perçoivent comme étant leurs alliés potentiels. Il est donc nécessaire pour les entrepreneurs institutionnels de toujours expliquer aux acteurs qui les entourent le problème existant et leur montrer, également, en quoi la solution ou le changement qu'ils proposent est mieux que ce qui existe déjà.

Plusieurs études montrent que les entrepreneurs institutionnels jouent un rôle important, principalement dans les secteurs émergents (situations d'innovation) ou dans ceux qui sont en crise. Par exemple, le développement d'une activité nouvelle dans un secteur émergent implique l'intervention des entrepreneurs institutionnels pour fixer les règles et assurer la légitimité de cette activité auprès des parties prenantes internes et externes (Aldrich et Fiol, 1994; Zimmerman et Zeitz, 2001). Ces entrepreneurs interviennent également pour fixer les règles d'appartenance au champ ou au secteur en diffusant; par exemple, des normes professionnelles contraignantes (Lawrence, 1999). Ils interviennent aussi dans les secteurs en crise lorsque les institutions existantes n'arrivent pas à satisfaire les nouvelles exigences technologiques, légales, économiques ou sociales (Fligstein, 1997).

En somme, l'entrepreneur institutionnel est donc un acteur qui crée ou modifie des pratiques, des croyances ou des modèles, et qui motive les autres acteurs à adhérer à ces pratiques et les adopter comme des normes (Fligstein, 1997; Ben Slimane et Leca, 2010; Zimmerman et Zeitz, 2004). Notons que cette participation des acteurs à la construction des institutions et de leur réalité sociale montre

que la perspective néoinstitutionnelle sociologique a aussi des liens avec la sociologie des connaissances, notamment le travail de Berger et Luckman (1967) qui avait montré que la réalité sociale ou les objets sociaux ne sont pas donnés, mais qu'ils sont plutôt construits, négociés, changés, adaptés et organisés par les acteurs sociaux. Ils sont donc construits socialement.

2.2.4.3 Travail institutionnel

Un autre concept visant l'introduction du rôle des acteurs dans l'analyse institutionnelle est celui du travail institutionnel. La définition connue de ce concept est celle issue des travaux de Lawrence et Suddaby (2006: 215) : « l'action volontaire d'individus et d'organisations dont le but est de créer, maintenir ou changer les institutions. » Selon ces auteurs, il y a trois types de travail institutionnel : le travail de création des institutions; celui du maintien des institutions; et le travail de désinstitutionnalisation.

Le travail institutionnel vise l'analyse de l'activité de création, de maintien ou de destruction institutionnels et non une description statique de résultats (Lawrence, Suddaby et Leca, 2009: 10). Il n'est pas mené par un seul acteur, mais par plusieurs, et ce, dans un effort collaboratif. Ce concept permet de comprendre le processus institutionnel et la transformation des organisations. La mobilisation de ce concept a comme objectif de donner de l'importance aux acteurs, sans remettre en cause les principes de la perspective néoinstitutionnelle.

En s'intéressant à plusieurs acteurs, le concept du travail institutionnel est venu compléter celui de l'entrepreneur institutionnel. Bartley (2007b) et Hardy et Maguire (2008) ont souligné les limites des travaux basés uniquement sur l'entrepreneur institutionnel en mentionnant le besoin de prendre en considération les autres acteurs impliqués dans les processus institutionnels afin de comprendre leur complexité (Bartley, 2007b) et de tenir compte des actions des acteurs désirant modifier, maintenir ou défendre leur environnement (Hardy et Maguire, 2008). Le concept d'entrepreneur institutionnel se focalise sur les activités visant à modifier les institutions en place ou à créer de nouvelles institutions. De son côté, le concept du travail institutionnel touche un ensemble plus vaste d'actions qui visent les

institutions. Ce concept permet de considérer, en plus de l'entrepreneur institutionnel, les autres acteurs engagés dans les processus institutionnels.

Par exemple, Bartley (2007a) a étudié le processus de création de normes de certification en examinant les diverses interactions qui existent entre les entreprises, les associations professionnelles et les autres parties prenantes dans un même secteur industriel. Il a souligné, en effet, que la formation des institutions est un processus émergent qui découle d'un travail institutionnel réalisé par tous les acteurs (l'ensemble des parties prenantes) et non pas juste par l'action de certains entrepreneurs institutionnels érigés en « héros ». Ceci permet de comprendre que la construction des institutions est un processus collaboratif.

La littérature montre certaines caractéristiques du travail institutionnel et les plus importantes sont : 1/ l'existence de la motivation chez les acteurs qui le réalisent pour que celui-ci puisse avoir un effet sur les institutions. Il est nécessaire pour les acteurs d'avoir un minimum d'intentionnalité, car « sans intentionnalité, les actions peuvent avoir des effets institutionnels profonds, mais elles ne sont pas toujours considérées comme du travail institutionnel » (Lawrence *et al.*, 2009 : 13, notre traduction); 2/ le travail institutionnel doit représenter également un effort de la part des acteurs. Comme l'expliquent Lawrence *et al.* (2009 : 14), la notion de travail institutionnel ne renvoie pas exactement à l'idée d'action institutionnelle; le champ de l'action institutionnelle est plus vaste que celui du travail institutionnel. Même si chaque travail institutionnel représente une action sur les institutions, toute action institutionnelle n'est pas nécessairement du travail institutionnel. En effet, il est nécessaire de relier le travail institutionnel aux principes d'efforts physiques ou intellectuels.

De plus, le travail institutionnel prend en considération le pluralisme institutionnel, soit l'existence de plusieurs logiques institutionnelles (Townley, 2002). Ainsi, lorsque ces logiques entrent en conflit les unes avec les autres, elles fournissent des opportunités de changement dont se saisissent les acteurs (Greenwood et Hinings, 1996; Hargrave et Van de Ven, 2006). Dans l'environnement marqué par le pluralisme des logiques, des actions se réalisent par une forme de conciliation qui permet la coexistence de multiples visions apparemment opposées. En effet, pour faire face à ce pluralisme institutionnel, les organisations et les acteurs préfèrent souvent composer avec les logiques en

présence (Langley *et al.*, 2007). Nous présentons ce concept de logique institutionnelle dans le point suivant.

Notons pour conclure qu'il est essentiel de se pencher sur les pratiques et les activités de l'ensemble des acteurs pour mieux comprendre les processus institutionnels (changement, maintien ou désinstitutionnalisation). Le travail institutionnel est donc mené par de multiples acteurs dans un effort collaboratif, mais pas uniquement par un ou quelques entrepreneurs institutionnels héros.

2.2.4.4 Logique institutionnelle

Le concept de logique institutionnelle développé par Friedland et Alford (1991) est défini comme « une logique centrale qui constitue un principe d'organisation et de légitimité » (Leca, 2006: 75). Les logiques institutionnelles sont des présupposés, des croyances et des règles, par lesquels les acteurs s'organisent et donnent du sens à leur réalité institutionnelle (Friedland et Alford, 1991; Thornton et Ocasio, 1999). Il existe dans l'environnement plusieurs logiques institutionnelles contradictoires ou complémentaires, et les incohérences, les tensions et les contradictions existantes entre celles-ci constituent des marges de manœuvre pour les acteurs organisationnels (Friedland et Alford, 1991), lesquels développent des capacités d'action en exploitant évidemment ces différentes tensions et contradictions. Cette diversité de logiques donne à ces acteurs la possibilité de s'inspirer des autres modèles pour envisager de nouvelles règles du jeu (Seo et Creed, 2002) et produire ainsi des changements institutionnels.

Selon Smith et Powell (2007), les logiques institutionnelles forment les règles et les conventions d'un champ organisationnel particulier. En d'autres termes, elles sont un ensemble de croyances et de pratiques cohérentes (les schémas et les scripts) que les membres d'un champ ont en commun. Ces ensembles de croyances et de pratiques organisent des principes et des recettes pour l'action. Les logiques institutionnelles ont donc des implications instrumentales, normatives et cognitives (Friedland and Alford, 1991; Thornton, 2004; Whitley, 1992) et elles fournissent des justifications pour l'action.

Pour Vurro *et al.* (2010), les logiques institutionnelles représentent un ensemble de règles formelles et informelles qui guident et contraignent les actions, les interactions et les interprétations, et qui sont façonnées par l'action quand les personnes et les organisations agissent dans les différents systèmes sociaux auxquels ils appartiennent (Friedland et Alford, 1991). Ces logiques guident l'action en soulignant les questions, les imprévus et les problèmes qui doivent être considérés comme pertinents lors de l'interaction entre les acteurs et quand une ambiguïté survient (Thornton, 2004, cité dans Vurro *et al.*, 2010). Les logiques institutionnelles définissent ainsi le contenu des institutions et renforcent le rôle de l'action (Vurro *et al.*, 2010).

2.2.4.5 Changement institutionnel comme but stratégique

Pour le courant du néoinstitutionnalisme renouvelé, l'environnement institutionnel représente un enjeu stratégique pour les organisations. Ce courant est en effet devenu un moyen pour comprendre comment les organisations gèrent leur environnement en proposant des « règles du jeu » qui déterminent les relations de pouvoir d'une façon permanente dans un champ organisationnel. Ce dernier devient alors un lieu d'action stratégique et un stimulus pour l'adaptation (Hafsi et Thomas, 2005). Les institutions ainsi que l'aménagement du champ deviennent des objectifs stratégiques des acteurs (Leca, 2006). Le champ organisationnel est considéré, dans ce cas, comme un ensemble d'organisations interdépendantes susceptibles de s'affronter et n'est pas uniquement un groupe d'organisations appelant à l'isomorphisme. Il est considéré également comme un espace de dialogue et de conflits, de contestation et de négociation entre des acteurs organisationnels de nature et de pouvoir différents; il n'est plus donc considéré comme un espace de stabilité.

L'analyse des interactions entre les acteurs d'un même champ montre de nouvelles façons de pratiquer la stratégie. Par exemple, Demil *et al.* (2001) ont montré que la capacité de la firme Intel d'imposer un rythme collectif dans le secteur de la micro-informatique repose considérablement sur la capacité de cette organisation à entraîner les autres organisations importantes du champ (Leca, 2006). Aussi, d'autres travaux, tels que celui de Lawrence *et al.* (2002), soulignent l'importance des jeux politiques et des alliances pour assurer la diffusion ou le rejet des pratiques ou des normes. C'est en considérant

l'ensemble des acteurs que les entrepreneurs institutionnels dévoilent leurs stratégies ayant pour objectif de façonner les institutions et la structure du champ.

2.2.4.6 Institutions et la structuration du champ

Les néoinstitutionnalistes insistent sur les enjeux de pouvoir et les stratégies au sein d'un champ organisationnel. Certains travaux (Déjan *et al.*, 2004; Lawrence *et al.*, 2001) soulignent que les institutions constituent des outils de pouvoir au sein d'un champ organisationnel. Autrement dit, elles se manifestent comme des routines et des pratiques neutres mais, de fait, elles favorisent certains acteurs du champ et en défavorisent d'autres. Par exemple, les normes technologiques donnent aux organisations qui les développent et les gèrent un pouvoir considérable dans leur champ organisationnel. Pour ces raisons, la structure du champ devient un enjeu stratégique dans les analyses néoinstitutionnelles (Fligstein, 2001). De son côté, Phillips *et al.* (2000 : 35) révèlent que « [I] es structures des champs institutionnels créent des relations de pouvoir asymétriques parmi leurs membres, en avantageant certains et en désavantageant d'autres ».

2.2.5 Conclusion

On voit que la diversité des développements théoriques et pratiques sur le néoinstitutionnalisme sociologique (classique et renouvelé) offre plusieurs outils d'analyse qui permettent, au-delà de comprendre l'isomorphisme et l'importance de la légitimité, de considérer le changement institutionnel et les stratégies mises en œuvre par les acteurs organisationnels afin de changer les institutions et les règles de jeu de leur champ organisationnel. On voit également que la théorie néoinstitutionnelle s'est enrichie ces dernières années de nouveaux concepts permettant de comprendre toute réalité organisationnelle canalisée par des arrangements institutionnels. Comme synthèse, le tableau ci-après présente une comparaison entre le néoinstitutionnalisme sociologique classique et renouvelé.

Tableau 2.4 Néoinstitutionnalisme classique VS renouvelé

| Éléments | Néoinstitutionnalisme classique | Néoinstitutionnalisme renouvelé |
|--------------------------------|--|--|
| Niveau d'analyse | Activité au niveau de l'organisation | Activité au niveau du champ |
| Champs | Domaines de stabilité | Domaines de contestation, de conflits et de changement |
| Concept organisateur central | Isomorphisme | Action collective |
| Institutions | Éléments fixes Cognitives Contraintes Symétriques Cohérentes | Processus et mécanismes Cognitives et politiques Opportunités et contraintes Asymétriques Diverses |
| Institutions et organisations | Niveaux d'analyse séparés | Niveaux d'analyse liés |
| Interface Champ/ organisations | Du champ vers les organisations Uniforme | Duel entre le champ et les organisations Affectée par les filtres organisationnels et les processus d' <i>enactment</i> |
| Activité des organisations | Définie par le champ Stratégiquement inerte Suit les scripts | Négociée avec les agents constituant le champ Stratégiquement active Entreprend |
| Changement institutionnel | Thème sous-développé/ changement exogène | Thème central/ endogène ou exogène |

Elaboré à partir de Hoffman et Ventresca (2002: 9, cités dans Leca, 2006: 70)

Le néoinstitutionnalisme sociologique renouvelé nous apparaît comme étant un ancrage théorique des plus adapté à l'objet de notre thèse. Nous n'avons donc pas mobilisé la vision classique du néoinstitutionnalisme sociologique basée sur l'isomorphisme et la stabilité, mais plutôt la perspective nouvelle ou élargie qui met en évidence la variété, le changement et la construction collective des formes organisationnelles (Hoffman et Ventresca, 2002). La perspective du néoinstitutionnalisme sociologique renouvelée devrait nous aider à comprendre la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel au formel, en analysant les activités ou les pratiques que développent leurs membres pour produire cette dynamique. Pour faire cette analyse, nous mobilisons les concepts qu'elle propose, particulièrement celui du travail institutionnel. Rappelons que nous menons une analyse au niveau de RIO comme un tout (*network as a whole*) et considérons ces réseaux comme un champ de conflits, de changement et de contestation.

2.3 Pourquoi la perspective néoinstitutionnaliste sociologique pour cette recherche?

Le but de cette section est d'expliquer pourquoi mobiliser le néoinstitutionnalisme sociologique pour analyser la dynamique de gouvernance de RIO. Elle présente certains développements théoriques montrant : 1/ les liens qui existent entre les RIO et les institutions, et entre celles-ci et le champ institutionnel; 2/ le champ organisationnel comme niveau d'analyse de la perspective

néoinstitutionnelle; 3/ les principales caractéristiques de réseaux d'organisations sociales et collectives qui nous intéressent, particulièrement celles du Réseau FSRQ étudié en soulignant comment une analyse néoinstitutionnelle sociologique permet de mieux expliquer le processus d'institutionnalisation de ce type de réseaux.

Plusieurs raisons montrent l'importance d'aborder la question de recherche de cette thèse portant sur la dynamique de gouvernance de RIO en mobilisant la perspective néoinstitutionnelle sociologique. Soulignons pour commencer que celle-ci s'est imposée comme l'un des courants majeurs d'étude des relations interorganisationnelles (Leca, 2006: 68). Elle est la seule théorie organisationnelle qui s'intéresse aux interactions qui existent au niveau interorganisationnel ou, en d'autres termes, qui s'intéresse à l'analyse de champs organisationnels et à l'étude des institutions au niveau de ceux-ci (Scott, 1991). Comme le soulignent Pedersen et Dobbin (2006), le niveau d'analyse de la théorie néoinstitutionnelle est celui des relations interorganisationnelles; elle ne retient pas comme unité d'analyse l'organisation, mais plutôt le champ organisationnel dans lequel celle-ci est insérée.

Les néoinstitutionnalistes considèrent les organisations comme des acteurs sociaux ancrés dans la société et dans leurs champs organisationnels (Scott, 1992). Il nous semble que cette perspective est mieux adaptée pour comprendre la dynamique sociale qui se produit au niveau du Réseau FSRQ étudié et entre ses membres partenaires. Comme le souligne Klijn et al., (1997: 33):

Focusing on the relation pattern between actors also entails focusing on the question of institutionalization. If actors interact with each other over a long period they create rules which regulate their behavior and resource divisions which influence their strategic options (e.g. Warren et al., 1975; Rhodes, 1981; Benson, 1982). This means relation patterns are characterized by regularities in behaviour caused by the existence of rules and resource divisions. The question is under what conditions these rules and resource divisions change.

2.3.1 Lien entre réseaux et institutions

Le lien développé par les institutionnalistes entre les RIO et les institutions est parmi les raisons qui expliquent l'importance de les étudier en mobilisant le néoinstitutionnalisme sociologique. Celle-ci

considère le réseau comme un champ organisationnel favorable au processus de socialisation et au développement des institutions (Smith et Powell, 2007)³⁵, et considère que les institutions développées au sein d'un champ organisationnel contribuent à sa coordination et à sa pérennité (Jepperson, 1991). De nombreux institutionnalistes ont reconnu que les réseaux sont des contextes importants pour étudier et comprendre les processus institutionnels (Davis, Diekmann et Tinsley, 1994; Dobbin et Dowd, 2000, cités dans Smith et Powell, 2007; Jepperson, 1991) :

Contextual effects are key, but more important, we believe, is the idea that networks and institutions are coconstitutive. In other words, networks shape institutions but institutions sculpt networks and direct their growth. Genesis and change, not just context, are at stake in the merger of structural and cultural approaches to complex social systems. (Smith et Powell, 2007 : 603)

Les pratiques et les formes institutionnelles émergent des réseaux, et les catégories institutionnalisées et conventions façonnent les structures de RIO. En d'autres termes, les réseaux façonnent les institutions et réciproquement, les institutions et les réseaux s'influencent mutuellement (Smith et Powell, 2007: 559).

Le réseau est également considéré par certains institutionnalistes comme une Institution³⁶ en soi. Par exemple, Williamson (1975, 1985) définit les Institutions comme des modes de gouvernance des transactions (formelles). Ces modes de gouvernance sont : le marché, la hiérarchie et le réseau. Donc, pour cet auteur, les réseaux sont des « Institutions ». De son côté, Scott (1992, 1995) souligne que le réseau est une Institution qui contribue à façonner les attitudes et les comportements de ses membres.

³⁵ « *Networks are carriers of institutional effects* » (Smith et Powell, 2007: 595). Ces auteurs soulignent l'existence de liens entre les recherches sur les réseaux et celles sur les institutions et suggèrent que ces deux domaines de recherche se renforcent mutuellement. Ils stipulent: « *We think there is much to be gained from a more analytically driven dialogue between these literatures. We argue that networks and institutions mutually shape one another. Over time, this co-evolutionary process creates, sustains, and transforms social worlds. The cognitive categories, conventions, rules, expectations, and logics that give institutions their force also condition the formation of relationships and thus the network structures that function as the skeletons of fields.* » (Ibid. : 594)

³⁶Nous avons écrit le mot « Institution » avec « I » pour le différencier ici des institutions définies dans le cas de RIO comme des règles et des normes collectives considérées comme acceptables ou non et qui déterminent le cadre dans lequel toute action des partenaires trouve sa légitimité (Granovetter, 1985; Humain et Provan, 2000; Smith et Powell, 2007). La notion d'institution est définie par DiMaggio et Powell (1983) comme tout moyen de coordination sociale qui contraint les acteurs dans leurs perceptions de la réalité et dans le sens de leurs actions.

D'autres considèrent le réseau comme un lieu de production et de diffusion des institutions (valeurs, normes, règles, etc.). Comme le souligne Castell (2003: 427, cité dans Hudalah *et al.*, 2010) : « *Networks do more than organizing activity and sharing information. They are the actual producers and distributors of cultural codes, which may construct new institutions.* » De leur côté, Lawrence *et al.* (2002) soulignent que les collaborations interorganisationnelles sont source de changement institutionnel. Ces collaborations (par exemple réseau) peuvent amener, selon le niveau d'engagement des collaborateurs, à la création de nouvelles institutions ou ce qu'ils appellent les proto-institutions. Les institutions se diffusent également au sein de communautés d'organisations appelées champs organisationnels (Leca, 2006).

On peut voir donc qu'en plus de considérer le réseau comme une entité concrète (une Institution) ou comme un mode de régulation différent du marché et de la hiérarchie (Williamson, 1975), celui-ci est considéré également comme un lieu de développement et de diffusion des institutions³⁷, telles que les normes, les valeurs et les règlements (Castell, 2003). Pour notre étude, nous avons justement analysé comment les acteurs membres du Réseau FSRQ étudié développent des pratiques visant la création des normes et des valeurs propres à celui-ci et menant à son institutionnalisation (sa formalisation). Nous supposons que, par ce processus de création institutionnel, le réseau renforce ses principes de fonctionnement en protégeant ses caractéristiques et valeurs principales (par exemple l'adhésion volontaire et l'engagement, l'autonomie et l'interdépendance des membres, la coopération et la cohésion, le partage et la réciprocité), et ce, en permettant la coexistence de la coopération et de la concurrence entre ses partenaires.

³⁷ Ces institutions internes au réseau (par exemple : règlements, valeurs partagées, normes établies, et routines de fonctionnement) sont définies comme des mécanismes sociaux suivis par tous ses partenaires (Scott, 1995). Selon March et Olsen (1989), les institutions assurant la coordination entre les membres de RIO réduisent les marges d'incertitude et permettent à ceux-ci d'utiliser leurs potentiels et leurs ressources à la réalisation des objectifs communs. D'autres auteurs, tels que Meyer et Rowan (1977), DiMaggio et Powell (1983) et Scott (1992) ont plutôt montré les effets des institutions sur le champ organisationnel. Selon eux, les membres d'un champ organisationnel partagent toujours des matrices cognitives et normatives ou bien un système législatif commun.

2.3.2 Champ organisationnel comme niveau d'analyse de la perspective néoinstitutionnelle sociologique

Notre choix est également motivé par le fait que la perspective néoinstitutionnelle sociologique est la seule théorie organisationnelle qui s'intéresse aux interactions existantes au niveau interorganisationnel (Leca, 2006) ou, en d'autres termes, qui s'intéresse à l'analyse de champs organisationnels et à l'étude des institutions au niveau de celui-ci (Scott, 1991). Nous précisons que, d'une façon générale, les institutionnalistes ont étudié les institutions selon plusieurs niveaux (niveau macro et niveau micro ou organisationnel). Scott (1995) identifie six niveaux d'analyse des institutions qui sont : le système international, le niveau social, le champ organisationnel, la population organisationnelle, l'organisation et les sous-unités organisationnelles. Cependant, les néoinstitutionnalistes sociologiques s'intéressent particulièrement à l'analyse de champs organisationnels. Comme le soulignent Pedersen et Dobbin (2006), le niveau d'analyse de la théorie néoinstitutionnelle est celui des relations interorganisationnelles. Cette théorie ne retient pas comme unité d'analyse l'organisation, mais le champ organisationnel dans lequel celle-ci est insérée. Elle mobilise le concept de champ organisationnel pour caractériser un secteur fortement institutionnalisé. Selon cette perspective, dans un champ organisationnel, la logique sociale ou institutionnelle prédomine sur la simple logique économique et concurrentielle et les acteurs organisationnels faisant partie du champ sont fortement en interaction. Elle considère ce champ comme un construit social et un terrain favorable aux conflits, aux changements et à l'évolution.

Puisque la perspective néoinstitutionnelle sociologique étendue considère les organisations comme des acteurs sociaux ancrés dans la société et dans leur champ organisationnel (Scott, 1992) et qui sont également capables de se désencastrer, il nous semble qu'elle est la mieux adaptée pour montrer la dynamique sociale qui se produit au niveau du Réseau FSRQ étudié et pour expliquer les pratiques développées par ses membres pour formaliser sa gouvernance et l'institutionnaliser. Selon cette approche, au-delà du projet qui relie les membres de réseaux interorganisationnels, ces derniers sont avant tout un ensemble de relations entre leurs membres (Vurro *et al.*, 2010). Ceci justifie le développement des institutions et de nouveaux mécanismes de coordination dans les RIO, tels que les normes, les routines et les valeurs (Scott, 1992) ainsi que la dynamique de leur gouvernance.

De plus, selon la littérature, le cadre institutionnel joue un rôle essentiel dans la gouvernance de RIO (Brousseau, 2000; Ehlinger et *al.*, 2007). La vision néoinstitutionnaliste a été particulièrement utilisée pour comprendre le succès de certains réseaux territorialisés (Amin et Thrift, 1992). Pour ces auteurs, les institutions sont des mécanismes importants de gouvernance puisqu'elles assurent la régulation en participant à la mise en œuvre des règles collectives et en construisant également des règles volontaires.

Suite à cette argumentation théorique, nous posons que l'objectif de la gouvernance de RIO est le développement d'un cadre institutionnel (une logique institutionnelle) au sein de ceux-ci, afin de pérenniser les relations entre leurs partenaires et d'augmenter leur capacité de travailler ensemble. Cette capacité de travailler ensemble dans un processus collaboratif permet au RIO de développer de nouvelles institutions et d'exercer de l'influence sur leur environnement institutionnel et le faire changer. Pour répondre à notre question de recherche portant sur la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel à formel, nous avons surtout analysé les pratiques développées par leurs membres pour créer leurs institutions internes et ainsi les institutionnaliser (Smith et Powell, 2007). Nous rappelons que les institutions dans le cas de RIO sont des règles et des normes collectives considérées comme acceptables ou non et qui déterminent le cadre dans lequel toute action des membres partenaires trouve sa légitimité (Granovetter, 1985; Humain et Provan, 2000; Smith et Powell, 2007).

2.3.3 Champ organisationnel et réseaux interorganisationnels

Les néoinstitutionnalistes soulignent également l'existence de liens entre le réseau et le champ organisationnel. Smith et Powell (2007: 600) stipulent:

Networks are essential to fields in at least two senses: they are both a circulatory system and a mechanism for sensemaking. Fields are shaped by networks, which condition the formation of relationships and help establish their consequences. But it is only against the backdrops of particular fields that rationalities and strategies of action are sensible. The relational aspects of fields are the threads that weave together the term's disparate meanings.

Le champ se structure graduellement avec l'augmentation de l'attention mutuelle entre les organisations qui sont dans celui-ci et des interactions entre elles; la densité de l'information échangée; et l'émergence de coalitions dominantes (DiMaggio et Powell, 1983 : 148).

Le néoinstitutionnalisme sociologique mobilise le concept du champ organisationnel pour caractériser un secteur fortement institutionnalisé. Rappelons-le, ce concept est défini comme un ensemble d'organisations qui forment collectivement un domaine reconnu de vie institutionnelle (Leca, 2006). Cependant, selon le néoinstitutionnalisme renouvelé, le champ organisationnel est un groupe d'organisations interdépendantes susceptibles de s'affronter, mais pas juste un groupe d'organisations qui s'imitent entre elles. Il est également un espace de dialogue, de conflits, de contestation et de négociation entre des acteurs de nature et de pouvoir différents (Leca, 2006). Il n'est plus considéré comme un espace de stabilité, tel que présenté par les néoinstitutionnalistes classiques. En effet, il est nécessaire d'analyser, au niveau du champ organisationnel, les connexions existantes entre les organisations qui le composent, afin de comprendre son fonctionnement (Scott, 1992). Selon Scott (1992), pour caractériser un champ organisationnel, il est important de comprendre sa structure, les types de ressources échangées entre ses membres et de connaître les normes, les valeurs et les comportements qui dominent les échanges et les interconnexions au niveau de celui-ci. Comme le RIO présente les mêmes caractéristiques qu'un champ organisationnel (action collective, interactions entre les membres, interdépendance et autonomie des membres, espace de dialogue et de conflits, etc.), il est nécessaire de comprendre sa dynamique institutionnelle et sociale. De plus, les membres d'un RIO, comme ceux du champ organisationnel, sont soumis aux mêmes pressions de légitimité.

Les réseaux d'organisations sociales et collectives qui nous intéressent peuvent particulièrement être analysés comme un champ organisationnel; ces réseaux sont caractérisés par l'existence des dimensions institutionnelles, notamment des valeurs partagées entre les organisations qui les composent, qui les distinguent des réseaux d'organisations classiques. Ils développent également des normes et des pratiques communes pour réaliser leur mission économique et sociale (offre de services d'intérêt général), et, comme les organisations qui les composent, ont une collaboration naturelle avec l'État (Mertens, 2010). Ces réseaux peuvent être considérés comme une communauté d'organisations qui s'engagent dans des activités communes et sociales et sont soumises aux mêmes pressions de légitimité et réglementaires (DiMaggio and Powell, 1983; Scott *et al.*, 2000) ou comme un ensemble

d'organisations qui interagissent et qui travaillent ensemble autour d'un projet ou d'une problématique commune et qui ont un sentiment d'appartenance à une collectivité. Les points suivants rappellent les principales caractéristiques des réseaux d'organisations sociales et collectives pour montrer l'existence et l'importance des dimensions institutionnelles et sociales dans ceux-ci.

2.3.4 Particularités des réseaux d'organisations sociales et collectives

En soulignant les caractéristiques principales des réseaux d'organisations sociales et collectives, ce point montre l'importance de mobiliser l'approche néoinstitutionnelle sociologique pour comprendre la dynamique de gouvernance du cas étudié, le Réseau FSRQ. Il montre la compatibilité recherchée entre le terrain d'étude et l'approche théorique choisie pour l'explorer. Tel que mentionné dans la section six du chapitre recension d'écrits, ces réseaux ont des particularités qui les distinguent des réseaux d'organisations classiques : double mission (économique et sociale); la diversité de leurs membres partenaires; leur collaboration parfois forte avec l'État; les valeurs qu'ils partagent; etc.

Rappelons que les réseaux d'organisations sociales et collectives ont des dimensions institutionnelles importantes, car leurs membres partenaires ont des valeurs communes, comme par exemple la solidarité, la démocratie et la transparence (Mertens, 2010) et développent des pratiques et des normes communes pour faire face à leurs environnements politique, social et économique, et aux pressions réglementaires et de légitimité. Il y a donc une proximité institutionnelle (Colletis *et al.*, 2005) entre les organisations membres partenaires de ce type de réseaux. Cette proximité repose sur leur adhésion à un système de valeurs en lien avec un objectif partagé, celui de la construction du bien commun. Deux logiques coexistent également au sein des organisations qui composent ces réseaux : une logique d'ordre social et institutionnel et une logique d'ordre économique.

Ces réseaux sont animés de pratiques qui participent également aux changements institutionnels (changement de politiques publiques) et à la réalisation d'objectifs d'intérêt général, entre autres par la voie du partenariat (Bernier *et al.*, 2003; Lamoureux, 1994; Lévesque 2004, 2006). Selon White (1994), les organisations collectives et sociales se regroupent et travaillent en réseau partenarial afin de bien répondre aux besoins des milieux sociaux et communautaires et aux changements de politiques

publiques. Ces partenariats aident à réconcilier non seulement les intérêts individuels et les intérêts collectifs, mais il s'en dégage aussi un intérêt général défini en termes de bien commun (Bouchard, 2005; Lévesque 2004). Il y a donc une logique institutionnelle propre à ces réseaux, qui aide à formater les relations entre leurs membres. Comme le soulignent Smith et Powell (2007: 601):

Logics make networks meaningful features of social and economic worlds precisely by disciplining (though not determining) the formation and implications of relationships. The presence or absence of connections and the resources that flow through them as well as the meanings that participants and observers attribute to relationships depend upon prevailing logics. The same relationship or affiliation may exist under the auspices of multiple institutional logics, which provides leverage to elaborate the ways in which relationships carry the social into instrumental exchanges.

L'autre particularité des réseaux d'organisations sociales et collectives, comme le cas du Réseau FSRQ que nous étudions, est la diversité et l'hétérogénéité de leurs membres partenaires en termes de taille, d'âge, de structures et d'objectifs : organisations syndicales, communautaires, publiques et d'économie sociale; grandes et petites; nouvelles et anciennes; etc. Ces réseaux peuvent également avoir comme membres des organisations associatives; autrement dit, d'autres réseaux. L'évolution de ces réseaux vers des formes plus complexes et plus délibérées nécessite de concevoir des formes de gouvernance intégrant efficacement la diversité et les particularités de leurs différentes organisations membres ainsi que les diverses logiques qui les traversent.

Il nous semble donc que la théorie néoinstitutionnelle sociologique, avec la richesse des concepts qu'elle nous propose, peut nous permettre d'expliquer les dimensions d'une structure de gouvernance de RIO pouvant répondre à ce défi. Les caractéristiques de réseaux d'organisations sociales et collectives que nous venons d'exposer (diversité et hétérogénéité de leurs membres, mais proximité institutionnelle, participation aux objectifs d'intérêt général et aux changements institutionnels) justifient l'importance de mobiliser la perspective néoinstitutionnelle sociologique pour comprendre la dynamique de gouvernance de ces réseaux en étudiant en profondeur un cas représentatif, le Réseau FSRQ que nous présentons sommairement dans le point suivant (il sera présenté plus en détail dans les chapitres 4 et 5).

2.3.5 Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec

La finance traditionnelle ne répond pas adéquatement aux besoins des organisations d'économie sociale³⁸ et des communautés pauvres. La finance solidaire cherche à répondre à ces besoins et le financement qu'elle offre vise des résultats non financiers en termes quantitatifs (création et maintien d'emplois, création et développement d'entreprises d'économie sociale) et qualitatifs (employabilité, formation, nouvelle culture entrepreneuriale, empowerment, etc.). Compte tenu de ses caractéristiques organisationnelles, ses règles institutionnelles et ses relations particulières avec l'État et le marché, l'économie sociale constitue un secteur spécifique qui se distingue des autres secteurs traditionnels (Defourny et Monzon Campos, 1992; Defourny, 2001; Evers et Laville, 2004). Il en va de même de la finance solidaire. Tel qu'annoncé par le Réseau FSRQ :

L'architecture financière représentée par ce réseau a un rôle important à jouer dans la reconstitution et dans la reconstruction du secteur financier au Québec. Ce réseau est le résultat de plusieurs années d'innovation et de collaboration. La formalisation de cette collaboration impose de penser autrement la finance et de mettre de l'avant ses meilleures pratiques et à expliciter les connaissances tacites qui y ont été développées³⁹.

Le but de sa formalisation est surtout d'assurer sa visibilité politique et sociale et de promouvoir les activités de ses membres.

Le Réseau FSRQ est fondé par des organisations financières qui relèvent de l'économie sociale, soit au titre de la finance solidaire soit à celui du capital de développement⁴⁰ (voir le chapitre 4 pour des détails). Précisons que la finance solidaire « désigne le financement du développement économique communautaire et des entreprises d'économie sociale. Gouvernée par les acteurs du milieu, elle prend

³⁸ « L'économie sociale, tel qu'elle existe au Québec représente une autre économie, une économie efficace, rentable et bien encadrée dans les valeurs, qui met l'emphasis sur les êtres humains et l'environnement dans lequel nous vivons. Mais pour entreprendre autrement, les acteurs de l'économie sociale ont besoin d'instruments et des produits financiers différents, auxquels répondent les institutions de la finance solidaire et du capital de développement. (Bourque *et al.*, 2009 : 252)

³⁹ Source : <http://capfinance.ca/pdf/presentationCapFinance.pdf> (Consulté le 15 mars 2012)

⁴⁰ Notons que ces catégories ne sont pas parfaitement mutuellement exclusives, mais elles ont été utilisées pour identifier les différences entre les logiques qui animent les fonds fiscalisés (Fonds de solidarité FTQ, Fondation, Capital régional et coopératif Desjardins) et les autres joueurs du champ (Filaction, Caisse d'économie solidaire Desjardins, etc.). En d'autres termes, elles sont utilisées pour distinguer entre les fonds qui financent exclusivement les entreprises collectives (coopératives, associations et OBNL) et ceux qui financent toutes les entreprises (tous statuts confondus), mais qui ont des objectifs sociaux en plus de leurs objectifs économiques.

la forme de prêts à intérêt avec ou sans garantie, mais elle passe aussi par la reconstruction du capital social des communautés » (Bourque *et al.*, 2009: 30). Le capital de développement, quant à lui :

Est une forme de capital de risque, mais à vocation socioéconomique. Il utilise les instruments du capital de risque (financement sans garantie sous forme de capitaux propres (equity) ou de quasi –capitaux propres (quasi-equity), mais il s'en distingue par ses objectifs socioéconomiques, tels que la création d'emplois, le développement local et régional, la protection de l'environnement et la formation des travailleurs. Ces objectifs n'occultent pas les préoccupations de rendement financier, mais supposent des arbitrages conséquents. (Bourque *et al.*, 2009: 30)

Ces organisations financières qui relèvent directement ou indirectement de l'économie sociale ont une mission sociale commune; elles cherchent à réduire les écarts importants qui existent entre les préoccupations de la population envers les enjeux sociaux et environnementaux du développement et les comportements d'entreprises basés uniquement sur la maximisation du profit. Elles ont également des collaborations naturelles et parfois fortes avec les pouvoirs publics et sont gérées en fonction de leurs objectifs sociaux (Mertens, 2010).

La mission du Réseau FSRQ consiste à développer et à promouvoir la finance solidaire ainsi que le capital de développement dans le grand public et auprès de toutes les parties prenantes. Il vise aussi à améliorer l'expertise des professionnels de ce secteur. Ce réseau cherche à devenir une référence au Québec dans le financement des entreprises d'économie sociale ou des entreprises engagées dans une démarche de développement durable. Il vise également à favoriser la responsabilité sociale des intervenants financiers afin de soutenir une économie qui respecte plus les personnes et les ressources. Son but ultime est de faire reconnaître la finance solidaire et responsable comme un lieu d'expertise, de transparence et de responsabilité⁴¹. De plus, ce réseau, faisant partie de l'économie sociale, incarne des valeurs sociales, telles que la diversité, l'équité, le respect, la démocratie et la transparence. Notre analyse préliminaire montre que ce réseau a un objectif d'institutionnalisation et vise à avoir des effets structurants sur le secteur de l'économie sociale au Québec.

⁴¹ <http://capfinance.ca/pdf/presentationCapFinance.pdf> (Consulté le 15 mars 2012)

En somme, on voit que les dimensions institutionnelles dominent dans le Réseau FSRQ : articulation de deux logiques (finance solidaire et capital de développement); objectif de changement institutionnel (objectif instituant); recherche de visibilité sociale et politique par des actions auprès des pouvoirs publics⁴² et par la promotion des valeurs de la finance solidaire et responsable. Il nous semble, en effet, que la perspective néoinstitutionnelle sociologique est la plus adaptée pour analyser ce genre de réseaux, car elle offre des outils pouvant aider à mieux comprendre les pratiques institutionnelles et le processus de gouvernance de ce réseau, notamment le passage du mode informel à formel qui marque son processus d'institutionnalisation. Nous voulons ainsi comprendre les pratiques institutionnelles ayant contribué à cette dynamique et analyser le processus d'institutionnalisation de ce réseau. Nous avons mobilisé, à cet effet, les concepts issus de la perspective néoinstitutionnelle sociologique renouvelée, particulièrement celui du travail institutionnel.

2.4 Conceptualisation de l'impact des pratiques sur la dynamique gouvernance de RIO

Cette section présente le modèle théorique de référence de la thèse. Cependant, pour mieux comprendre notre démarche de conceptualisation, nous présentons, dans la sous-section suivante, un résumé de notre problématique de recherche pour justifier notre choix conceptuel basé sur le concept de travail institutionnel, particulièrement le travail de création institutionnelle.

2.4.1 Survol sur la problématique de recherche

Rappelons-le, la question de la gouvernance du RIO (comment le réseau est-il lui-même gouverné? (Provan et Kenis, 2007), comme concept central de cette thèse, est très peu étudié; les chercheurs s'intéressant aux RIO ont surtout analysé les raisons et les conditions de leur formation et les définissent comme un nouveau et même un excellent mode de gouvernance de relations interorganisationnelles, différent du marché et de la hiérarchie. La littérature montre que les relations au sein de RIO se maintiennent soit informellement, à travers leurs structures (Coleman, 1990) et les normes de réciprocité et de confiance qui se développent entre leurs membres (Alter et Hage, 1993),

⁴² Le rôle de l'État comme partenaire et comme facilitateur est un incontournable dans le processus de l'innovation financière au Québec. Il contribue à construire une nouvelle architecture financière enchâssée dans une vision de développement socioéconomique du territoire du Québec.

soit formellement, à travers les contrats, les règles et régulations (Colman, 1990; Kogut, 2000; Ostrom, 1990). Cependant, selon Provan et Kenis (2007), ces mécanismes de contrôle formels et informels protègent les organisations partenaires dans leurs relations entre elles (comme des dyades), mais non pas les activités des RIO qu'elles forment (*whole network*).

Notre recherche s'intéresse à la gouvernance de RIO comme entités organisationnelles (*whole networks*) en partant de la question de recherche suivante : Comment évolue la gouvernance de RIO? Ou de manière plus précise: Quelles sont les pratiques qui accompagnent le passage de la gouvernance de RIO d'un mode informel à formel? Pour atteindre nos objectifs de recherche, tels que détaillés dans notre problématique (*voir section 6 du chapitre 1*) et répondre d'une façon plus large et intégrée à cette question de recherche, nous l'avons scindée en trois sous-questions complémentaires: Quels sont les mécanismes qui caractérisent les deux modes de gouvernance de RIO, informel et formel? Quel est le lien entre ces deux modes de gouvernance? Que font les acteurs collectivement pour formaliser leur réseau ou l'institutionnaliser? Ces questions constitueront la trame de cette thèse et leur analyse nous permettra de bien cerner l'ensemble des points entourant notre problématique de recherche.

En plus d'identifier les mécanismes qui caractérisent les deux modes de gouvernance, informel et formel et le lien entre eux, l'objet de cette étude, rappelons-le, est de comprendre la dynamique de gouvernance de RIO en se basant sur les pratiques de leurs membres partenaires. Précisons que cette question liée à la dynamique de gouvernance de RIO n'a reçu l'attention que récemment avec le travail de Provan et Kenis (2008). Cependant, les études sur cette question restent limitées et celles qui s'intéressent particulièrement à la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel au formel en se basant sur les pratiques de leurs membres, sont à notre connaissance inexistantes.

En adoptant l'approche processuelle, nous voulons comprendre comment la gouvernance d'un RIO se formalise, ou, en d'autres termes comment le réseau s'institutionnalise, en analysant les pratiques que développent collectivement ses membres. Notons que la majorité des chercheurs favorisent de faire des recherches empiriques sur des RIO en se basant sur leurs conditions structurelles et donnent

moins d'importance à leur management et aux pratiques de leurs acteurs (Saz-Carranza et Ospina, 2011). Or, des études plus récentes concluent que la gestion de RIO basée sur les pratiques et les comportements de leurs membres détermine d'une façon plus importante leurs performances (Dyer *et al.*, 2008; Turrini *et al.*, 2010, cités dans Saz-Carranza et Ospina, 2011: 330). La performance de RIO est d'ailleurs l'une des questions de recherche à faire dans les suites de cette thèse.

L'objectif de ce cette thèse est d'identifier et d'analyser les pratiques institutionnelles qui ont un impact sur la dynamique de gouvernance de RIO en portant un éclairage sur les pratiques de création institutionnelle; de comprendre les mécanismes qui caractérisent les deux modes de gouvernance informel et formel et d'expliquer le lien qui existe entre ces deux modes; et de proposer, en se basant sur les données empiriques, un cadre conceptuel pour analyser la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel à formel.

La perspective néoinstitutionnelle sociologique nous permet donc de comprendre la dynamique de gouvernance du Réseau FSRQ étudié, son passage d'un mode de gouvernance informel à formel. Avec le développement d'un modèle d'analyse issu de cette perspective, nous soutenons que la dynamique de gouvernance de RIO est le résultat des pratiques développées collectivement par leurs membres partenaires. Nous explorons, dans le cas de Réseau FSRQ, les pratiques mises en œuvre par ses membres et qui contribuent à son institutionnalisation. Soulignons que l'institutionnalisation est définie comme la croissance dans le temps d'éléments culturels, cognitifs, normatifs ou régulateurs, capables de donner du sens et une certaine stabilité au comportement social (Scott, 2001). En somme, nous analysons le processus d'institutionnalisation du Réseau FSRQ et montrons comment les pratiques développées par ses membres influencent son passage d'un mode de gouvernance informel à formel.

Comme déjà indiqué, pour répondre aux questions soulevées par notre étude, nous avons choisi d'étudier un cas de réseaux d'organisations sociales et collectives, le Réseau FSRQ. Quoique les terrains soient nombreux où la question de la gouvernance se pose de façon critique et où l'on peut observer sa mise en œuvre, nous explorons ces pratiques dans ce cas typique. À la fois pour son caractère interorganisationnel, mais aussi parce qu'il poursuit des objectifs socioéconomiques et

d'intérêt général (le développement de l'emploi et de l'économie sociale), nous voulons explorer particulièrement ce genre de réseaux. Il s'agit en effet d'un cas qui peut servir de modèle en matière de management et de gouvernance de RIO, mobilisant des acteurs publics et privés d'économie sociale (des entreprises collectives) et devant rencontrer des objectifs qui relèvent à la fois de l'économique, du social et du politique. Il nous semble que le développement de ce genre de réseaux pluriels offrant des services d'intérêt général (par exemple, les réseaux de santé et des services sociaux et réseaux de développement économique et social) présente une opportunité de recherche pour notre champ d'études. Nous expliquons l'importance d'étudier ce genre de réseaux dans le chapitre méthodologie, dans la section justification du choix de cas.

2.4.2 Appréhender la dynamique de gouvernance de RIO et leur institutionnalisation en se basant sur les pratiques des acteurs

Pour comprendre la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode de gouvernance informel à formel, nous faisons une analyse basée sur les pratiques en mobilisant, comme souligné précédemment, le concept du travail institutionnel proposé par Lawrence et Suddaby (2006). L'utilisation de ce concept permet d'identifier et d'analyser les pratiques que développent les membres partenaires pour créer les institutions internes de leurs réseaux et les institutionnaliser. Soulignons que, comme nous le verrons, dans le cas du Réseau FSRQ, les membres fondateurs visent également, à travers son institutionnalisation, la création d'un environnement institutionnel propice à la promotion de la finance solidaire et responsable au Québec; ils visent construire un nouveau champ institutionnel, celui de la finance solidaire et responsable, en introduisant des pratiques financières différentes de celles du secteur financier traditionnel.

Pour expliquer le processus de création institutionnelle au niveau du Réseau FSRQ, nous utilisons la grille développée par Lawrence et Suddaby (2006). Soulignons que cette grille est basée sur des pratiques développées au niveau des organisations et que nous l'adoptons à notre contexte d'étude, les réseaux interorganisationnels. L'un des points forts de notre travail est cette tentative d'adapter cette grille au contexte de RIO. Notons que les travaux ayant mobilisé ce concept de travail institutionnel pour des études au niveau de réseaux interorganisationnels sont très peu nombreux.

Nous n'avons recensé que deux recherches: celle de Barabel *et al.* (2006) qui a mobilisé la grille de Lawrence et Suddaby (2006) pour analyser les stratégies mises en œuvre par les membres d'un district industriel dans le but de répondre aux menaces extenes liées à la globalisation; et celle de Chabault (2008) qui analyse les pratiques développées par un entrepreneur institutionnel individuel au niveau d'un réseau territorial. Nous avons recensé également le travail de thèse de Berthinier Poncet (2012) qui a mobilisé cette grille pour analyser le lien entre la gouvernance et l'innovation dans les clusters. Nous nous sommes inspirées de ces recherches, mais à la différence de celles-ci, notre travail s'intéresse aux pratiques développées collectivement par les membres d'un réseau d'organisations collectives et sociales pour formaliser sa gouvernance et l'institutionnaliser en produisant ses institutions internes. Tel que souligné par Castell (2003), les réseaux ne sont pas juste un lieu pour organiser des activités et partager des informations; ils sont aussi des véritables producteurs et distributeurs de codes culturels, qui peuvent construire ou produire de nouvelles institutions (Castell, 2003: 427, cité dans Hudalah *et al.*, 2010). Bartley (2007b) montre également que la formation des institutions est un processus émergent qui résulte d'un travail institutionnel assuré par toutes les parties, et non pas prédéterminé par l'action de quelques entrepreneurs institutionnels suivie de pressions mimétiques.

Le Réseau FSRQ étudié était en phase de formalisation (en phase de mise en place de ses structures de gouvernance formelle) au moment de notre collecte de données. Ceci explique pourquoi notre analyse se focalise particulièrement sur le travail de création institutionnelle. Ce travail a comme objectif la mise en place de nouvelles pratiques, de nouvelles routines et de nouveaux standards (Lawrence et Suddaby, 2006). Il recouvre les actions visant d'assurer la légitimité de ces nouvelles pratiques vis-à-vis des parties prenantes les plus susceptibles de favoriser ou d'empêcher leur développement et les actions visant à doter l'activité de règles de fonctionnement propres. Ceci nécessite la constitution de normes coercitives ou indicatives et la constitution de réseaux d'acteurs susceptibles de soutenir leur diffusion (Ben Slimane et Leca, 2010).

La compréhension du processus de création institutionnelle et le sens dans lequel il s'oriente se réalisent par l'identification des principaux types de pratiques mobilisés au cours du temps (Lawrence et Suddaby, 2006). Ces auteurs ont proposé des ensembles de pratiques différentes dans lesquels les acteurs mobilisent des actions visant la création de nouvelles institutions. Ils les ont synthétisées au

sein de trois principaux leviers: politique, normatif et cognitif. Pour cela, on parle de travail politique, travail normatif et travail cognitif.

Le premier levier, politique, comprend les pratiques de plaidoyer, de définition et de motivation. Ce levier renvoie au « travail politique par lequel les acteurs rétablissent les règles, les droits de propriété et les frontières qui encadrent l'accès aux ressources matérielles » (Lawrence et Suddaby, 2006 : 15). Ces pratiques politiques ont comme objectif la construction d'une légitimité vis-à-vis de l'extérieur (Ben Slimane et Leca, 2010), car lorsqu'émerge une institution, il est nécessaire dans un premier temps que celle-ci soit connue auprès des parties prenantes, et, à la dernière étape du processus, tenue pour acquise par eux (Huault et Leca, 2009). Par exemple, les communiqués diffusés auprès du grand public et des pouvoirs publics sont un exemple d'actions qui visent à rendre un réseau légitime. Le travail politique englobe également les pratiques qui visent à doter l'organisation de ses propres règles de fonctionnement (Huault et Leca, 2009); par exemple, les actions liées à la structuration et la régulation des relations entre les membres d'un réseau interorganisationnel. On peut voir que ces deux volets du travail politique peuvent être interdépendants, puisque la construction de la légitimité peut se faire aussi par la diffusion des règles et des principes qui orientent le fonctionnement du réseau.

Le deuxième levier, normatif, regroupe les actions par lesquelles les systèmes de croyances sont reconfigurés (la construction d'identités, changement de normes et formation de réseaux de relations). Enfin, le dernier levier, cognitif, regroupe les actions qui visent à faire le lien entre les nouvelles pratiques et les anciennes, à élaborer et théoriser les relations de cause à effet, et à former les acteurs (les éduquer). Évidemment, cette formation a comme but de fournir aux acteurs l'information, les connaissances et les compétences nécessaires pour s'approprier de l'institution.

2.4.3 Proposition d'une grille d'analyse pour appréhender la dynamique de gouvernance de RIO

Dans ce point, nous développons une grille d'analyse pour identifier et comprendre les pratiques de création institutionnelles au niveau de RIO en adaptant celle que Lawrence et Suddaby (2006) avaient développée pour le niveau organisationnel. Nous avons fait cette adaptation en nous basant également sur les écrits liés au management et à la gouvernance de RIO. La mobilisation de ces écrits permet de

présenter et d'expliquer les pratiques associées aux trois leviers de travail institutionnel proposés par Lawrence et Suddaby (2006) au niveau RIO et de construire ainsi notre grille d'analyse.

La grille proposée s'articule donc autour de ces trois leviers de pratiques de création institutionnelle et les activités liées à chacun d'eux au niveau de réseaux interorganisationnels. Soulignons qu'à ce niveau d'analyse, les pratiques sont différentes des pratiques organisationnelles, car les défis auxquels font face les gestionnaires de RIO sont différents. Connelly et al. (2008) soutiennent que la gestion des collaborations au niveau de RIO nécessite de relever des défis très différents de ceux associés aux paramètres de gestion classique (au niveau de l'organisation), précisément parce que les exigences que soulèvent les paradoxes qui existent au niveau de ces RIO doivent être respectées et prises en considération. Ils énumèrent les défis suivants: gérer simultanément les exigences de l'autonomie et de l'interdépendance; les objectifs individuels et collectifs; l'unité et la diversité; des groupes moins nombreux, mais plus diversifiés; et des styles de gestion participatifs et autoritaires. Ces auteurs soutiennent que les gestionnaires de RIO doivent accepter ces paradoxes plutôt que d'essayer de les résoudre à tout prix ou de les évacuer (Ospina et Saz-Carranza, 2010).

Pour chaque levier (politique, normatif et cognitif), nous identifions et présentons, en nous basant sur la littérature liée aux collaborations interorganisationnelles et la grille de Lawrence et Suddaby (2006), les pratiques et actions que développent les membres de RIO pour les institutionnaliser. Nous les détaillons dans les points suivants.

2.4.3.1 Pratiques liées au levier politique et adaptation possible au niveau de RIO

Le levier politique s'appuie sur trois groupes de pratiques institutionnelles (Lawrence et Suddaby, 2006) qui contribuent à la création d'un système organisationnel et en assurent la légitimité. Ces pratiques sont: la persuasion, la mise en place de règles constitutives et les modalités de régulation du pouvoir. Cette sous-section présente les pratiques politiques que les membres de RIO peuvent mobiliser afin de formaliser leur gouvernance.

Pour chacune de ces trois pratiques politiques proposées par Lawrence et Suddaby (2006), nous présentons les actions favorisant la dynamique de gouvernance de RIO, leur passage d'un mode de gouvernance informel au formel. Nous détaillons donc ces pratiques en essayant de les adapter au niveau de réseaux interorganisationnels et à la problématique de notre recherche.

Dans le cadre de cette problématique de recherche s'intéressant à la dynamique de gouvernance de RIO, nous supposons, à l'instar de ce que suggèrent Lawrence et Suddaby (2006), que les pratiques politiques se manifestent par un ensemble d'actions qui visent la formalisation de gouvernance de RIO et qui assurent leur légitimité. Notons que la légitimité est un élément important pour la mise en place de structures de gouvernance de RIO et pour l'acquisition de ressources spécifiques à ceux-ci (Human et Provan, 2000). Cet ensemble de pratiques politiques participe donc à la définition d'un cadre formel qui structure les interactions entre les membres de RIO.

Les points ci-après présentent et développent pour chacune des trois pratiques politiques les actions qui favorisent la formalisation de la gouvernance de RIO (leur institutionnalisation).

2.4.3.1.1 Persuasion (« advocacy »)

Pour assurer la pérennité d'un RIO, ses membres doivent garantir sa légitimité à l'interne et à l'externe (Human et Provan, 2000). La persuasion ou le plaidoyer (*advocacy*) vise la mobilisation de toutes les parties prenantes internes et externes afin d'acquérir des ressources suffisantes pour soutenir la légitimité du réseau. Tel que souligné par Provan *et al.*, (2012: 645):

Legitimacy, often thought of as credibility to others or externally conferred status, is a concept that has been discussed frequently in the literature on organizations (see Suchman 1995 for a review). It has also been discussed within a network context, but mainly as an advantage that accrues to network participants as a result of being connected to others with high status or reputation (Podolny and Page, 1998). But the limited research on whole multiorganizational networks has demonstrated that legitimacy can be critical for network success.

Au sein d'un système socialement ou collectivement construit de normes, de valeurs et de croyances, comme dans le cas de RIO, la légitimité est définie comme une vision partagée par tous les membres que les actions de chacun sont en adéquation avec les valeurs de ce système (Oliver, 1990).

La pratique de persuasion pourrait être particulièrement importante lors du lancement formel d'un réseau, car elle facilite sa reconnaissance à l'interne et à l'externe (Human et Provan, 2000). Provan et Lemaire (2012) insistent notamment sur l'importance de la légitimité interne. Ils soulignent: « *The research findings from Human and Provan's (2000) study indicated that while both aspects of legitimacy building were needed for network success, internal legitimacy was more important early in the network's development as a way of sustaining the network through times of crisis.* » (Provan et Lemaire, 2012: 645)

Au niveau de RIO, la persuasion peut être associée à toutes les actions mises en œuvre par leurs membres et visant la mobilisation des parties prenantes externes qui leur offrent du soutien financier et humain (Ehlinger et al., 2007). Saz-Carranza et Ospina (2011: 331) soulignent: « *Managers member organizations must capture the necessary resources and support for the network, which they do through a type of work Agranoff and McGuire (2001) called Mobilizing.* » Cette mobilisation est importante pour soutenir les actions de RIO et celles de leurs membres. Par exemple, l'obtention de subventions pour financer les projets de recherche, les événements et les colloques qu'organise le réseau influencent positivement sa légitimité et celle de ses membres (Provan et al., 2007). Les actions de persuasion permettent également aux RIO et à leurs membres d'acquérir une légitimité auprès des parties prenantes (internes et externes) qui les soutiennent dans leur tentative de façonner leur environnement institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006; Suchman, 1995). Provan et al. (2012: 645) soulignent: « *both internal and external legitimacy were found to be essential for determining the success of one network and the failure of another.* »

Les actions de persuasion identifiées dans la littérature sur le management de RIO sont : les activités de communication et de promotion visant à faire connaître le réseau et ses membres auprès des parties prenantes externes et assurer sa légitimité et celle de ses membres (Bachmann et Inkpen, 2011; Suchman, 1995). Par exemple, en étudiant le cas de réseaux territoriaux, Ehlinger et al. (2007)

soulignent l'importance de faire connaître ces réseaux auprès des centres de recherche, des associations et autres acteurs locaux afin de renforcer leur légitimité.

D'autres actions de persuasion visant à hausser la légitimité interne de RIO sont proposées par Provan *et al.* (2012: 645), telles que démontrer aux membres la valeur pour eux de leur participation au réseau; développer entre les membres des relations basées sur la confiance; résoudre les conflits d'une façon satisfaisante; et construire des mécanismes durables de communication et de gouvernance en réseau. Selon ces auteurs, ces actions sont similaires à la plupart des activités de management discutées dans la littérature sur les RIO, telles que : « *facilitating* » (Kickert *et al.*, 1997), « *framing and synthesizing* » (Agranof et McGuire, 2001) et « *bridging* » (Saz-Carranza et Ospina, 2011). La facilitation (*facilitating*) accélère les relations entre les membres et comprend les activités de motivation et de gestion des inégalités, qui sont inévitables entre les membres. On peut ajouter également l'activité que développent les membres pour encourager l'adhésion des nouveaux et les supporter (Saz-Carranza et Ospina, 2011). Cette activité est appelée « *activating* » Agranoff et McGuire (2001).

Également, pour rehausser la légitimité externe d'un RIO, Provan *et al.* (2012) proposent les actions suivantes: chercher de nouveaux membres; promouvoir le réseau et ses activités à l'externe; et chercher des ressources externes pour réaliser ses objectifs et ceux de ses membres.

2.4.3.1.2 Instauration de règles constitutives (« *defining* »)

Lawrence et Suddaby (2006), rappelons-le, proposent deux groupes d'activités pour cette pratique politique : la définition de règles d'adhésion et la mise en place de standards de pratiques.

Au niveau de RIO, la mise en place de règles constitutives (*defining*) (Scott, 1995) est un ensemble d'actions qu'effectuent leurs membres pour déterminer et encadrer leurs coopérations. Ces actions correspondent, par exemple, à la conception d'un système réglementaire qui accorde un statut ou une identité aux réseaux et à leurs membres (par exemple : règles d'adhésion, standards, charte). Dans le contexte de réseaux très hétérogènes et volontaires, comme celui que nous avons étudié, cet ensemble de pratiques politiques semble particulièrement important, car il facilite la cohésion entre les

membres en définissant clairement le cadre et le champ de leur coopération. Ces pratiques ont une influence directe sur l'institutionnalisation de RIO, car elles créent une certaine proximité entre leurs membres. La mise en place des structures de RIO est importante, car l'un des facteurs de réussite de ceux-ci réside dans leur légitimation en tant que forme organisationnelle acceptable par les différentes parties prenantes internes et externes (Human et Provan, 2000; Provan et Lemaire., 2012).

Les actions que développent les membres pour mettre en place les règles constitutives de leur réseau documentées dans la littérature sur les RIO sont: 1/ Choix des membres et des critères de membership (fixation des critères, sélection des membres partenaires), car la définition de règles d'adhésion attribue aux membres un statut et un sentiment d'appartenance à leur réseau (Lawrence et Suddaby, 2006) ; 2/ Attribution des rôles pour les membres partenaires et partage de responsabilités. Cette action permet évidemment aux membres d'établir le cadre dans lequel ils vont travailler ensemble et coopérer; 3/ Mise en place des standards facilitant la construction de la confiance entre les membres de RIO (Bachmann et Inkpen, 2011).

D'autres actions proposées par Saz- Carranza et Ospina (2011) peuvent également être associées à la pratique de mise en place de règles constitutives au niveau de RIO. Ces actions sont: 1/ l'encadrement (*framing*), qui fait référence aux actions visant la création des infrastructures de collaboration entre leurs membres. Ils ajoutent également les actions qui visent, par exemple, à influencer les institutions de RIO y compris leurs règles, leurs valeurs, leurs perceptions et les leurs processus (Agranoff et McGuire, 2001; Huxhamand Vangen, 2000b; Kickert *et al.*, 1997)⁴³; 2/ Le travail de capacitation ou d'habilitation, ou *capacitating work*⁴⁴ vise, selon Saz- Carranza et Ospina (2011), à générer délibérément une culture et une gestion efficace des relations entre membres de RIO pour remédier aux tensions entre l'unité et la diversité qu'ils représentent. Les auteurs proposent deux activités à cet effet: le recrutement stratégique des membres et la construction des capacités à travailler ensemble.

⁴³ « Authors differ in their terminology. Thus, Vangenand Huxham (2003) refer to embracing and empowering, rather than to activating and framing. With respect to facilitating, Vangen and Huxham (2003) call this activity involving, Agranoff and McGuire (2001) refer to synthesizing, Kickert, Klijn, and Koppenjan (1997) refer to it as game management, and O'Toole and Meier (2004) to behavioral networking. » (Saz-Carranza et Ospina, 2011: 354)

⁴⁴ (Saz-Carranza et Ospina, 2011: 354)

2.4.3.1.3 Régulation du pouvoir (*vesting*)

La dynamique du pouvoir est considérable au niveau de RIO (Saz-Carranza et Opina, 2010), car ceux-ci sont composés de membres hétérogènes ayant des objectifs et des intérêts différents. La pratique de régulation du pouvoir y est donc importante. Les actions liées à cette pratique sont : le choix de modes et de structures de gouvernance; les modalités de répartition du pouvoir; et les mécanismes disciplinaires. Ces actions visent, en plus de réguler le pouvoir au sein RIO, à limiter les risques d'opportunisme de leurs membres (Brousseau, 2000). Ces actions de régulation de pouvoir ont une dimension beaucoup plus ardue pour les membres de RIO que les deux autres catégories de pratiques politiques, persuasion et instauration de règles (*advocacy* et *defining*), car elles visent la mise en place des principes de fonctionnement et la régulation des relations de pouvoir entre ces membres.

Dans le contexte de RIO où les membres sont hétérogènes et ont des objectifs en partie divergents, les actions visant à définir les modalités de régulation du pouvoir nous semblent être un élément structurant pour les relations de collaboration et de solidarité entre eux. En nous basant sur ce que Lawrence et Suddaby (2006) ont identifié et sur la littérature sur la gouvernance de RIO, nous retenons trois principales actions de régulation de pouvoir.

- *Choix et mise en place d'une structure de gouvernance*

Cette pratique vise à choisir une structure de gouvernance qui détermine la répartition du pouvoir entre les membres de RIO. Provan et Kenis (2008: 231) définissent la gouvernance comme « *the use of institutions and resources to coordinate and control joint action across the network as a whole* ». Tel que présenté dans la revue de littérature, la question de la délégation du pouvoir au sein de la cellule de gouvernance de RIO est un élément important. Provan et Kenis (2007) proposent plusieurs structures de gouvernance qui vont de la gouvernance hiérarchique, où le pouvoir est centralisé au niveau d'une organisation pivot, à la gouvernance communautaire partagée, où le pouvoir est réparti d'une façon équitable entre les membres du réseau. Pour Ospina et Saz-Carranza (2010), le réseau nécessite une forme de gouvernance adéquate pour contrôler et coordonner l'action collective de ses membres et la réalisation de leurs objectifs communs. De son côté, Saz-Carranza et Ospina (2011)

expliquent l'importance de promouvoir l'ouverture et la participation (*promoting openness and participation*) pour bien gouverner le réseau en soulignant que celui-ci doit consacrer des ressources considérables pour assurer la participation de ses membres à la prise de décision et la répartition relativement équilibrée du pouvoir entre eux. Selon ces auteurs, la participation des membres crée un sentiment d'appartenance et de propriété et favorise ainsi leurs engagements. La mise en place d'une structure participative et des processus de prise de décisions ouverts et inclusifs aident à assurer la gestion de l'unité dans la diversité au niveau de RIO (Saz-Carranza et Ospina, 2011).

La distribution et l'interdépendance complexe du pouvoir au niveau de RIO nécessitent des structures et des processus de gouvernance plus ouverts (Stone, 2006, 2010). Il est nécessaire pour leurs membres de mettre en place des processus ouverts non pas pour réduire l'incertitude, mais plutôt pour y faire face et la gérer (Kilduff et Dougherty, 2000; Thompson, 1967), et ce, compte tenu notamment des tensions contradictoires associées à leur unité et à leur diversité (Saz-Carranza et Ospina, 2011: 357).

- Instauration de mesures disciplinaires (contrôle, sanctions)

Selon Seung Ho Park (1996), les pratiques de contrôle aident à évaluer les performances de RIO et à protéger les intérêts de leurs parties prenantes internes. Dans le même sens, Grandori et Soda (1995) expliquent qu'au niveau de RIO, les systèmes de contrôle basés sur les résultats sont plus efficaces qu'une supervision hiérarchique. De leur côté, Ehlinger *et al.* (2007) montrent l'importance de doter les RIO de moyens coercitifs ou incitatifs facilitant le contrôle de la mise en œuvre des stratégies choisies pour réaliser leurs objectifs; ceci assure leur cohésion (Winkler, 2006). Malgré cette importance soulignée dans la littérature du contrôle au niveau de RIO, il est nécessaire de mentionner également qu'un niveau de contrôle trop élevé peut freiner l'engagement des membres, ces derniers pouvant interpréter ce contrôle comme un manque de confiance à leur égard (Fréry, 2008).

Les actions associées à la pratique de contrôle au niveau de RIO identifiées dans la littérature sont : la mise en place des procédures formelles permettant le choix et le suivi de projets communs au niveau de RIO (Grandori et Soda, 1995); l'évaluation et le suivi de la réalisation de ces projets (Winkler, 2006). Ajoutons également les actions informelles facilitant le contrôle des échanges et interactions au sein de

RIO (en particulier dans les projets collaboratifs) et le niveau d'implication des membres dans la résolution des conflits qui existent entre eux (Saz-Carranza et Ospina, 2011).

- *Instauration de mesure de gestion de conflits*

Les conflits et les paradoxes sont importants au niveau de RIO (Ospina et Saz-Carranza, 2010). O'Leary et Bingham (2007, cités dans Ospina et Saz-Carranza, 2010) soulignent que chaque collaboration donne lieu à un conflit et que l'existence de collaboration et de conflits reflète une réalité paradoxale. Connelly *et al.* (2008, cités dans Ospina et Saz-Carranza, 2010) ont identifié plusieurs paradoxes liés à la gestion participative dans les réseaux et recommandent aux gestionnaires de bien les gérer. En effet, la nécessité de mettre en place des mécanismes de gestion de conflits est évoquée dans la littérature sur le management et la gouvernance de RIO.

La mise en place de mécanismes de gestion de conflits au niveau de RIO est importante, particulièrement dans la phase de développement de leurs structures de gouvernance formelles (comme le cas que nous étudions). Ceci aide leurs membres à choisir par consensus une structure qui répond le plus à leurs valeurs, qui augmente la confiance entre eux et qui réussit à privilégier leurs intérêts communs à long terme plutôt que les intérêts individuels des leurs membres à court terme (Brousseau, 2000; Seung Ho Park, 1996). Notons que la gestion de conflits au sein de RIO est l'une des fonctions importantes de leur gouvernance (Saz-Carranza et Ospina, 2011; Winkler, 2006)

Pour la gestion de conflits et de paradoxes, Ospina et Saz-Carranza (2010) proposent les actions suivantes : faciliter les interactions entre les membres (*facilitating interaction*) et cultiver des relations personnelles (*cultivating personal relationships*). Ces auteurs soulignent que le développement des relations nécessite beaucoup de travail et d'énergie; les gestionnaires de RIO jouent un rôle clé dans ce processus. Les actions favorisant le développement des relations entre les membres de RIO sont appelées aussi « travail de comblement des fossés », ou « *bridging work* » (Saz-Carranza et Ospina, 2011 : 351). Ces actions visent la médiation des interactions entre les membres. L'acteur au centre de cette médiation doit travailler avec les membres de RIO sur une base continue afin de promouvoir les interactions entre eux. Cette médiation aide à surmonter les différences entre les membres de RIO de

plusieurs façons : création d'espaces de dialogue et d'interaction; reconnaissance de la participation des membres; médiation entre les membres et la diffusion de l'information entre eux.

2.4.3.1.4 Conclusion

En résumé, on voit que les pratiques politiques au niveau de RIO facilitent la construction de leurs systèmes réglementaires, la définition de règles d'adhésion de leurs membres, de droits de propriété et de frontières, et ce afin d'assurer leur accès aux ressources et acquérir de la légitimité. Ces pratiques participent à la définition d'un cadre formel qui structure et organise les interactions entre les membres de RIO.

Le tableau ci-après présente un résumé des principales pratiques et actions institutionnelles relatives au levier politique au niveau de RIO.

Tableau 2.5 Pratiques associées au levier politique et les actions liées à chacune de ces pratiques au niveau de RIO

| Pratiques associées au levier politique proposées par Lawrence et Suddaby (2006) | Actions liées à ces pratiques au niveau interorganisationnel (RIO) | Auteurs |
|--|---|--|
| Persuasion (<i>advocacy</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation visant la reconnaissance - Mobilisation des parties prenantes externes pour acquérir des ressources et de la reconnaissance - Participation aux rencontres et aux événements - Activités de communication et de promotion, - Résoudre les conflits d'une façon satisfaisante - Démontrer aux membres la valeur de leur participation au réseau - Développer des relations basées sur la confiance - Encourager l'adhésion des nouveaux membres (<i>activating</i>) | Lawrence et Suddaby (2006) Ehlinger et al., (2007) Saz- Carranza et Ospina (2011) Agranoff and McGuire (2001) Provan et al., (2007) Kickert et al., (1997) Provan et Lemaire (2012) |
| Mise en place de règles constitutives (<i>defining</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Conception d'un système réglementaire qui accorde un statut ou une identité aux RIO et à leurs membres (ex. charte, standards) - Détermination des rôles pour les membres partenaires et partage des responsabilités - Choix des membres et des critères de membership - Gestion de membership (recrutement stratégique des membres et la construction des capacités) - Mise en place des standards - L'encadrement (<i>framing</i>) (actions visant la création des infrastructures de collaboration entre les membres de RIO) - <i>Capacitating Work</i> (gestion efficace des membres pour maintenir l'unité dans la diversité) | Lawrence et Suddaby (2006) Bachmann et Inkpen (2011) Saz- Carranza et Ospina, (2011) Huxhamand Vangen (2000b) Agranoff and McGuire (2001) Kickert et al., (1997) |
| Régulation de pouvoir (<i>vesting</i>) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Choix de structures de gouvernance <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir l'ouverture et la participation - Répartition relativement équilibrée du pouvoir entre les membres 2. Instauration de mesures disciplinaires (contrôle et de sanction) <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place des procédures formelles permettant le choix et le suivi de projets communs - Évaluation et suivi de la réalisation de ces projets - Actions informelles facilitant le contrôle des échanges et interactions 3. Modalités de résolution conflits <ul style="list-style-type: none"> - Faciliter les interactions entre les membres - Développer des relations personnelles - <i>Bridging Work</i> visant la médiation des relations entre les membres | Ospina et Saz- Carranza (2010) Brousseau (2000) Lawrence et Suddaby (2006) Provan et Kenis (2007) Saz-Carranza et Ospina (2011) Stone (2006) Seung Ho Park, (1996) Ehlinger et al. (2007) |

2.4.3.2 Pratiques associées au levier normatif et adaptation possible au niveau de RIO

Rappelons-le, les pratiques normatives proposées par Lawrence et Suddaby (2006) sont : *Constructing identities; changing normative associations; et constructing normative networks*. Ces pratiques renvoient aux valeurs et normes qui supportent les institutions. Elles soulignent les actions dans lesquelles les systèmes de croyances sont reconfigurés. Ces trois formes de pratiques institutionnelles normatives ont en commun cette caractéristique d'être centrées sur la structure normative des institutions; elles sont portées surtout sur les normes et les valeurs.

Selon Lawrence et Suddaby (2006), la construction d'identités (*constructing identities*) décrit la relation entre un acteur et le champ organisationnel dans lequel il intervient; permettant ainsi la construction et la détermination de son identité. Le changement normatif des associations (*changing normative associations*) consiste à refaire et à redéfinir les relations entre les groupes de pratiques et les fondements moraux et culturels de ces pratiques. La construction normative des réseaux (*constructing normative networks*) représente les relations interorganisationnelles à travers lesquelles des pratiques deviennent autorisées et normatives et constituent les nouvelles références à respecter par tout les membres. Le but est de former des réseaux normatifs qui offrent une base à de nouvelles institutions. En somme, ces trois pratiques se focalisent sur la structure normative des institutions; elles visent à établir un nouveau système de représentations, valeurs et croyances partagées qui lie les acteurs entre eux et crée un esprit de coopération, de collaboration et de solidarité.

Pour notre grille d'analyse, nous présentons, pour chacune de ces trois pratiques normatives, proposées par Lawrence et Suddaby (2006), les actions favorisant la dynamique de gouvernance de RIO, leur passage d'un mode de gouvernance informel au formel. Nous détaillons, dans les points ci-après, ces pratiques en essayant de les adapter au niveau interorganisationnel et à la problématique de notre recherche.

Au niveau de RIO, les pratiques associées au levier normatif sont importantes pour nourrir les RIO des dimensions culturelles et normatives communes à leurs membres. Celles-ci facilitent les interactions et les coopérations entre eux. Selon Stone *et al.*, (2010), la diffusion des valeurs et des normes au sein de RIO permet aux mécanismes sociaux, tels que les sanctions collectives, la réputation et la socialisation, de coordonner et d'assurer les échanges au niveau de ces réseaux et de tenir leurs membres mutuellement responsables de leurs actes. Les normes indiquent comment les partenaires de RIO devraient travailler ensemble. Suivant le modèle normatif (Scott, 1995), les partenaires se conforment aux normes de leur réseau en se basant sur leurs obligations et leur utilité au niveau de celui-ci. DiMaggio et Powell (1991 et 1983) montrent que pour éviter le risque d'exclusion, les partenaires d'un réseau doivent se plier à des normes et se conformer à des modèles de comportements propres à celui-ci. Selon March et Olsen (1989), la coordination d'un réseau est fortement dépendante des normes et des liens qui se tissent entre ses différents partenaires.

2.4.3.2.1 Construction d'une identité propre au RIO

Jones *et al.* (1997) considèrent l'identité commune aux membres de RIO comme de la « *macro culture* ». Ils définissent cette dernière comme un mécanisme de coordination informel facilitant les échanges entre eux. Selon ces auteurs, cette identité commune aide à réduire les coûts de coordination et facilite la mise en place de règles qui influencent le fonctionnement et la gouvernance de RIO. Elle permet également d'entretenir leur unité dans la diversité (Saz-Carranza et Ospina, 2011), de définir les règles qui leur permettent de coordonner leurs actions et leurs processus de prises de décision, et de faciliter, à travers le développement des valeurs et des attentes communes, le développement des relations d'apprentissage entre eux.

La formation d'une identité commune a un impact sur les relations de coopération entre les membres de RIO, car elle renforce leur implication. Les institutionnalistes affirment que les regroupements d'organisations construisent des valeurs, des croyances et des repères qui deviennent, à long terme, propres à ces groupements. Selon Parsons (1953), Selznick (1948) et Mezias (1990), cités dans Scott (1995), les valeurs sont considérées comme des conceptions de ce qui est préférable en termes de standards avec lesquels les comportements peuvent être comparés. Le processus d'institutionnalisation produit un système de valeurs par lequel les membres du réseau peuvent se repérer entre eux et affirmer leur appartenance à ce champ organisationnel (Scott, 1995). Pour Galaskiewicz et Burt (1991), pour gouverner le réseau, il est nécessaire pour ses partenaires de développer une identité commune issue de ce partage de valeurs.

Dans le Réseau FSRQ que nous étudions, comme nous le verrons suite aux résultats de notre analyse, en plus de la coopération pour financer en collaboration des projets de l'économie sociale, il y a de la coopération communautaire qui s'appuie sur l'identité. En d'autres termes, ses membres collaborent et s'engagent dans ce réseau parce qu'ils partagent des valeurs, des objectifs et une identité commune. Cette coopération se base sur la solidarité qui existe entre eux et qui se développe dans la formation et la défense de leur identité commune.

Concrètement, dans le contexte de RIO, les actions des membres qui peuvent faciliter le développement et le maintien d'une identité collective sont: définition des objectifs communs et des stratégies pour les atteindre, et le développement d'un espace d'échange et d'apprentissage commun.

- Définition des objectifs et des stratégies communs

Comme présentée dans le chapitre précédent, l'une des actions importantes de la gouvernance de RIO est la préparation de plans stratégiques visant la réalisation de leurs objectifs communs (Ospina et Caz-Carranza, 2010). À travers l'identification et la communication des objectifs stratégiques communs aux membres, la gouvernance développe une légitimité discursive (Hardy et Phillips, 1998). L'une des fonctions de la gouvernance de RIO est également de légitimer, à travers un discours stratégique, les interactions entre leurs organisations membres (Human et Provan, 2000; Provan et Kenis, 2007), et ce afin de renforcer leur implication et leur adhésion aux objectifs communs. Les RIO nécessitent, à tous les niveaux, des cadres de référence communs et un sens partagé entre leurs membres. Human and Provan (2000: 329) soulignent: « *There must be a sense of collective 'networkedness,' by which member firms see themselves as part of the network and are committed to network-level goals.* » De leur côté, Saz-Carranza et Ospina (2011: 328) affirment que la gouvernance :

Spends considerable time managing the tension generated by the simultaneous demands to nurture unity (bringing the organizations together to function in accord) and diversity (drawing out unique contributions based on their differences, from each organization).

- Développement d'un lieu d'échange et d'apprentissage

Pour construire leur identité commune, les membres de RIO doivent créer un espace pour échanger et partager leurs idées et leurs pratiques (par exemple : communauté de pratique); c'est dans ces espaces de partage et d'échange que les représentations communes peuvent émerger. Par exemple, comme nous le verrons, dans le cas du Réseau FSRQ, l'ARUC-ÉS peut être considéré comme une communauté de pratique et de recherche où les membres de ce réseau partageaient leurs connaissances et discutaient de leurs pratiques (voir le chapitre 5 pour les détails). La connaissance mutuelle se développe également avec la participation des membres de RIO à des colloques, séminaires et autres événements professionnels qui les rassemblent (Lounsbury, 2001).

2.4.3.2.2 Modification des associations normatives au niveau de RIO

Cette pratique vise essentiellement à transformer les comportements et la vision des membres de RIO en ce qui concerne leur collaboration, et ce, en mettant en valeur les avantages de cette collaboration pour eux et pour leurs réseaux. En d'autres termes, elle vise l'identification et l'explication des intérêts individuel et collectif de leur collaboration.

Pour faire changer les comportements des membres envers leurs réseaux, il est nécessaire, par exemple, de développer des normes de partage, de réciprocité et de confiance; ces normes renforcent leur engagement. C'est important de changer les normes pour faire cohabiter les membres ensemble et réaliser leurs objectifs communs. Lawrence *et al.* (2002) montrent que les collaborations interorganisationnelles jouent un rôle de catalyseur non seulement dans la diffusion de nouvelles normes, pratiques et règles, mais aussi dans l'adoption de ce nouvel environnement institutionnel par d'autres organisations du champ. Cependant, selon ces auteurs, on ne peut pas obtenir ce résultat que si, dans la collaboration, il y a un niveau important d'implication des participants et d'encastrement dans un champ organisationnel (Lawrence *et al.*, 2002).

2.4.3.2.3 Développement de liens normatifs

Puisque notre étude est au niveau de réseaux interorganisationnels, nous proposons une pratique que nous appelons *développement de liens normatifs* à la place de la pratique de *formation de réseaux normatifs* proposée dans la grille de Lawrence et Suddaby (2006). À ce niveau interorganisationnel, le développement de ces liens normatifs peut se faire notamment à travers les actions visant le développement des échanges entre les membres du RIO. Ces derniers peuvent mettre en place des mécanismes plus ou moins formels (règlements, contrats, etc.) qui permettent de favoriser l'émergence de relations de confiance entre eux. Ceci réduit les risques d'incertitude et d'opportunisme, et influence positivement les collaborations interorganisationnelles (Gulati, 1998). Également, les mécanismes informels, comme les rencontres de travail, colloques, réunions, diffusion de l'information (Grandori et Soda, 1995), permettent de réguler et favoriser les interactions ainsi que le développement de la confiance entre les membres (Gulati, 1995) et, par conséquent, le développement de liens normatifs.

Les actions visant le développement des liens relationnels entre les membres sont fondamentales et favorisent le développement de RIO et leurs projets communs. Les instances de gouvernance de RIO doivent s'assurer que leurs membres sont prêts à coopérer en partageant des ressources nécessaires à la réalisation de leurs projets communs. Elles vérifient jusqu'à quel point que les membres de RIO combinent leurs ressources, valorisent les contributions des autres et travaillent ensemble pour arriver à une solution avantageuse pour tout le monde (Chen, 2010, 2011; Dyer et Nobeoka, 2000).

On peut considérer également, comme pratique de développement de liens normatifs, les actions qui favorisent la collaboration avec des parties prenantes externes aux RIO. Par exemple, comme nous le verrons, dans le cas du Réseau FSRQ que nous avons étudié, c'est important de tisser des relations avec d'autres acteurs externes à ce réseau, tels que les acteurs de l'économie sociale, les syndicats, les acteurs publics, les universités et les centres de recherche.

2.4.3.2.4 Conclusion

On voit que les pratiques associées au levier normatif proposées par Lawrence et Suddaby (2006) : formation d'une identité commune, changement des associations normatives et la formation de liens normatifs (rappelons que cette dernière pratique nous l'avons proposée pour ce niveau interorganisationnel à la place de la pratique de « développement de réseaux normatifs ») sont importantes au niveau de RIO. Elles visent à renforcer les échanges et le partage entre leurs membres en favorisant le développement des communautés de pratiques et de liens basés sur les interactions, la confiance et la coopération sur des projets communs. En somme, ces pratiques normatives visent à établir un nouveau système de représentations, valeurs et croyances partagées qui associe les membres de RIO entre eux et crée un cadre favorable à la coopération et la collaboration. Elles engendrent donc les conditions nécessaires à leur formalisation et leur institutionnalisation.

Le tableau ci-après résume les pratiques de création institutionnelles visant à concevoir une identité commune aux RIO, à changer les associations normatives de leurs membres et à créer des liens normatifs entre eux.

Tableau 2.6 Pratiques associées au levier normatif et les actions liées à chacune de ces pratiques au niveau de RIO

| Pratiques associées au levier normatif proposées par Lawrence et Suddaby (2006) | Actions liées à ces pratiques au niveau interorganisationnel | Auteurs |
|---|--|---|
| Construction d'identité (<i>constructing identities</i>) | Construction d'une identité propre au RIO à travers : - Fixation des objectifs communs (identification et communication des objectifs stratégiques communs) et d'une stratégie claire (stratégie commune concertée); - Développement d'une communauté de pratique (aménagement de lieux pour partager des idées et des pratiques). | Jones <i>et al.</i> (1997) Saz-Carranza et Ospina (2011) Human et Provan (2000) Ospina et Caz- Carranza (2010) Lawrence et Suddaby (2006) Lounsbury (2001) |
| Transformation de normes (<i>changing normative associations</i>) | Transformation des associations normatives au niveau de RIO à travers : - Développement de normes de partage, de réciprocité et de confiance qui renforcent l'engagement des membres envers leurs réseaux; - Changement de normes pour faire cohabiter les membres ensemble et réaliser leurs objectifs communs. | Lawrence <i>et al.</i> (2002) Lawrence et Suddaby (2006) |
| Construction d'un réseau normatif (<i>constructing normative networks</i>) | Au niveau de RIO, cette pratique peut être considérée comme une pratique de construction de liens normatifs . Les actions liées à celle-ci sont : - Encouragement et développement des échanges entre les membres; - Favoriser le développement de projets collaboratifs en mettant en place des mécanismes plus ou moins formels (règlements, contrats, etc.) qui permettent de favoriser l'émergence de relations de confiance; - Consolidation des mécanismes informels (rencontres de travail, colloques, séminaires diffusion de l'information, etc.) pour développer les collaborations; - Développement de projets communs; - Développement des collaborations avec des parties prenantes externes. | Grandori et Soda (1995) Gulati (1995, 2008) Lawrence et Suddaby (2006) |

2.4.3.3 Pratiques associées au levier cognitif et adaptation possible au niveau de RIO

Tel que proposé par Lawrence et Suddaby (2006), les pratiques associées au levier cognitif sont : la création d'une logique de similitude (*mimicry*) qui facilite l'adoption de nouveaux comportements légitimes dans le champ organisationnel; la constitution d'une carte cognitive commune par le biais de la conceptualisation (*theorizing*); et le développement des connaissances et des compétences nécessaires pour s'approprier de l'institution (*educating*). Le travail cognitif a comme objectif de développer et de gérer un patrimoine cognitif commun et spécifique et définit les mécanismes permettant de mutualiser et diffuser les connaissances nécessaires à la mise en place d'une carte cognitive commune.

Selon Lawrence et Suddaby (2006), la pratique de mimétisme (*Mimicry*) se réfère aux acteurs qui développent de nouvelles institutions en utilisant simplement les règles, les pratiques et les technologies déjà existantes et considérées comme légitimes dans leur champ. La théorisation (*Theorizing*) correspond au développement et à la détermination de catégories abstraites et à l'élaboration de liens de cause à effet. La formation (*Educating*) est un ensemble de pratiques qui correspondent à la formation des acteurs pour qu'ils puissent acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour supporter la nouvelle institution. En somme, ces pratiques visent à créer, mutualiser et diffuser une base de connaissances commune aux acteurs d'un champ organisationnel.

Pour chacune de ces trois pratiques associées au levier cognitif du travail institutionnel, nous présentons, dans les points suivants, les actions favorisant la dynamique de gouvernance de RIO, leur passage d'un mode de gouvernance informel au formel. Nous détaillons donc ces pratiques en essayant de les adapter au niveau de réseaux interorganisationnels et à la problématique de notre recherche portant sur la dynamique de gouvernance de RIO.

Nous présentons les pratiques et les actions cognitives que peuvent mobiliser les membres de RIO pour les institutionnaliser. Nous identifions les actions facilitant la production des connaissances au niveau de RIO et aidant le rapprochement entre les représentations de leurs différents membres. Notons que pour mener à terme le processus d'institutionnalisation de RIO, il est nécessaire pour leurs membres de partager une base de connaissances commune suffisamment importante afin de rapprocher leurs représentations et d'être capable d'apprendre les uns des autres et développer le même langage.

2.4.3.3.1 Mimétisme

Cette pratique s'appuie sur le concept d'isomorphisme institutionnel proposé par DiMaggio et Powell (1983). Le mimétisme explique pourquoi, dans un même environnement institutionnel, les organisations adoptent les mêmes comportements et pratiques. Pour réduire l'incertitude et renforcer leur légitimité, les organisations essaient d'imiter le modèle dominant et considéré légitime dans le champ (Scott,

1995; DiMaggio et Powell, 1983). Les recherches ont identifié plusieurs raisons pour ce comportement mimétique, telles que le besoin de réduire l'incertitude et de gagner en légitimité; l'accessibilité et l'échange de connaissances; et l'acquisition des ressources. Ce mimétisme favorise, par exemple, l'émergence d'un comportement collectif qui engendre une forte stabilité (DiMaggio et Powell, 1983).

Dans le contexte de RIO, il est nécessaire de s'intéresser également à ce que font les membres partenaires collectivement pour faciliter l'adoption de nouvelles pratiques connues légitimes dans leur champ ou secteur en les rendant plus claires et plus accessibles à tous les membres. Ces pratiques de mimétisme ont une influence forte sur la création d'un environnement institutionnel favorable au déploiement des échanges et des interactions (Lawrence et Suddaby, 2006).

D'autres pratiques peuvent aussi entraîner des effets de mimétisme au niveau de RIO, telles que les interactions fréquentes entre leurs membres, en particulier entre ceux engagés dans des projets communs; lors des échanges des connaissances entre les membres; et un échange sur des pratiques de collaboration ou des projets communs.

2.4.3.3.2 Conceptualisation et diffusion des connaissances

Dans leur cadre conceptuel, Lawrence et Suddaby (2006) parlent de pratiques de conceptualisation pour expliquer comment se forme une base de connaissances commune à travers l'élaboration de concepts clés autour desquels se matérialise la communication ou se développe un discours commun.

Dans le contexte de RIO composés d'acteurs hétérogènes, le développement d'un discours commun est une pratique importante. Celui-ci est considéré comme un ensemble d'idées orales ou écrites produites, diffusées et consommées par une communauté de personnes ou d'organisations. Selon Wagner et Hayes (2005, cités dans Mignerat et Audebrand, 2010 : 5), les discours « sont des recueils de textes et des ensembles d'énoncés qui construisent des objets sociaux, c'est-à-dire des entités matérielles, imaginaires ou symboliques, auxquels les participants d'un champ attribuent des noms, des caractéristiques et des valeurs dans le but de communiquer à propos d'eux ». Ces derniers auteurs soulignent que sans discours, il n'y aurait pas d'objet social à considérer par les participants d'un

champ organisationnel. Les discours ne sont pas de simples réflexions sur une réalité objective; ils constituent plutôt des organisations signifiantes qui modèlent le contexte social dans lequel des participants sont en interaction (Parker, 1989, cité dans Mignerat et Audebrand, 2010).

La réalisation de recherches en partenariat et la codification des connaissances produites collectivement sont également des pratiques qui contribuent à l'émergence des concepts et des connaissances spécifiques aux RIO.

2.4.3.3.3 Formation des acteurs (*educating*)

Cette pratique associée au levier cognitif s'intéresse à la formation des acteurs. Cette formation est importante; elle permet aux membres de RIO d'acquérir des compétences nécessaires au développement de leurs capacités de comprendre, d'assimiler et d'utiliser toutes les connaissances produites collectivement. La coopération est considérée comme un moyen de création et de transfert des connaissances (Hamel, 1991; Powell *et al.*, 1991). Elle permet à la fois un accès aux compétences des partenaires et le développement de nouvelles compétences en collaboration. Le réseau est un lieu d'échange et d'apprentissage pour les partenaires, mais, ceci est en fonction de sa configuration et de l'équilibre des pouvoirs de négociation entre ses membres (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

Les études sur la coopération et le capital social ont montré que le développement des connaissances communes et des apprentissages partagés au sein de RIO est étroitement lié à la stabilité et la continuité de leurs structures sociales développées et consolidées au fil du temps (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Un niveau élevé de capital social facilite la création de connaissances communes au sein de RIO (Burt, 1992; Nahapiet et Ghoshal, 1998). Également, la pérennité des relations qui favorise la stabilité est importante pour la consolidation et le maintien du capital social développé au sein de RIO. Comme le soulignent Ring et Van de Ven (1992), la stabilité et la pérennité des relations entre les membres de RIO sont largement associées à une confiance élevée et à des normes de coopération qui influencent également la compréhension de leurs engagements mutuels.

De leur côté, Kale *et al.* (2000) proposent le concept du capital relationnel qui se base sur la confiance, le respect et la connaissance mutuels. Ils montrent que ce concept permet d'équilibrer les objectifs de protection et d'acquisition des connaissances dans les relations interorganisationnelles. Au-delà de la recherche de cet équilibre, la relation de coopération vise à faciliter les échanges et le partages des apprentissages communs. Le capital relationnel se base sur le développement des dimensions relationnelles, telles que la confiance; l'engagement des membres et la stabilité de leurs relations (Chen 2011; Klijn *et al.*, 2010; Mendell et Keast, 2007).

Ce qui précède montre que pour encourager la conceptualisation de nouvelles connaissances au niveau de RIO, il est nécessaire pour ces membres de créer un climat social favorable (par exemple : développement de la confiance et des normes de partages). De la même façon, pour que les connaissances conçues se diffusent facilement entre les membres de RIO, ces derniers doivent avoir une base cognitive identique afin d'être en mesure de comprendre, d'acquérir et d'utiliser les nouvelles connaissances créées conjointement. Dans le contexte de RIO, le renforcement du niveau d'apprentissage de leurs membres est important, car plus leur capacité d'apprentissage est élevée, plus ils développent leur capacité de développer des relations de coopération et de collaboration pour soutenir et conserver la réalisation de leur mission commune.

Les dimensions cognitives (informations, codes, connaissances, discours, concepts, etc.) que les membres développent conjointement pour leurs réseaux sont des composantes clés du processus de construction du sens partagé. La stabilité de réseaux contribue à créer un contexte d'apprentissage dans lequel leurs membres partenaires ont plus de chances de partager leurs ressources cognitives, afin de mieux maîtriser leurs connaissances et leurs expériences et expériences mutuellement et de réduire les différences qui existent dans leur langage, leur compréhension et leur interprétation. Un réseau stable avec des interactions fréquentes peut favoriser le développement d'un sens commun (Weick, 1995), d'un langage et d'un discours communs entre ses membres. Le sens partagé et le langage commun augmentent ainsi la cohésion au sein de ce réseau (Grandori, 2001).

2.4.3.3.4 Conclusion

On voit que les pratiques liées au levier cognitif (mimétisme, conceptualisation et diffusion des connaissances, et formation des membres) sont aussi importantes au niveau interorganisationnel. Ces pratiques incitent et facilitent la création, le développement et la diffusion des concepts, des discours et des connaissances communes au niveau de RIO. Il est nécessaire pour les membres de RIO de partager une base de connaissances commune suffisamment importante afin de rapprocher leurs différentes représentations et d'augmenter leur capacité d'apprendre les uns des autres et de parler un langage commun. En effet, comme nous le verrons, ces pratiques cognitives développées collectivement par les membres de RIO influencent la dynamique de gouvernance de leur réseau, son passage d'un mode informel au formel.

Rappelons que le Réseau FSRQ étudié est un réseau à caractère plus identitaire qui repose sur l'adhésion de ses parties prenantes à un système de valeurs en lien avec un objectif partagé, celui de la construction du bien commun et la contribution au développement économique et social qui s'apparentent à un objectif d'intérêt général. Évidemment, dans un tel réseau, la mission d'intérêt général à laquelle adhèrent les membres et les objectifs communs qu'ils veulent réaliser à travers leur réseau sont des caractéristiques qui les encouragent le plus à développer conjointement des pratiques cognitives. Ces caractéristiques de réseaux d'organisations sociales et collectives sont fortement reliées, car les objectifs communs, la mission commune et la vision commune sont fondés sur des valeurs et des principes partagés par leurs membres qui, lorsqu'ils sont institutionnalisés, constituent un cadre cognitif commun et commandent généralement leur fonctionnement et leur mode de gouvernance.

Le tableau ci-après synthétise les pratiques et les actions associées au levier cognitif présentées dans ce point.

Tableau 2.7 Pratiques associées au levier cognitif et les actions liées à chacune de ces pratiques au niveau de RIO

| Pratiques associées au levier cognitif proposées par Lawrence et Suddaby (2006) | Actions liées à ces pratiques au niveau interorganisationnel | Auteurs |
|---|--|---|
| Mimétisme (<i>mimicry</i>) | <ul style="list-style-type: none"> Que font les membres partenaires pour faciliter l'adoption de nouvelles pratiques connues légitimes dans leur champ - Interactions fréquentes entre les membres de RIO - Échange des connaissances au sein de RIO - Échange permanent sur les pratiques de collaboration - Adoption de nouvelles pratiques connues légitimes dans leur champ. | DiMaggio et Powell, (1983) Lawrence et Suddaby, (2006) Scott, (2005) |
| Théorisation (<i>theorising</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Conceptualisation et diffusion des connaissances - Développement d'un discours commun - Développement de connaissances et des concepts - Codification des connaissances communes - Recherche en partenariat - Création du sens commun et d'un langage commun. | Lawrence et Suddaby, (2006) Mignerat et Audebrand, (2010) Wagner et Hayes, (2005) |
| Formation (<i>educating</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Assurer la stabilité du réseau pour produire et diffuser les connaissances - Favoriser la coopération en développant le capital social et relationnel - Développer la confiance et les normes de partage - Mettre en place des programmes de formation et de perfectionnement - Stabiliser le réseau pour créer un langage et un sens communs. | Hamel, (1991); Mendell et Keast, (2007); Chen (2011); Klij <i>et al.</i> , (2010); Grandori, (2001); Nahapiet, Ghoshal, (1998); Burt, (1992) Weick, (1995) |

2.4.3.4 Grille et modèle d'analyse

Le travail d'adaptation de la grille de Lawrence et Suddaby (2006) au contexte interorganisationnel en mobilisant la littérature sur la gouvernance et le management des réseaux nous a permis de développer et de proposer ici une grille d'analyse nouvelle permettant d'identifier et de comprendre les pratiques pouvant influencer la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel au formel. Cette grille présente les neuf ensembles de pratiques institutionnelles réparties dans les trois leviers (politique, normatif et cognitif) et plusieurs activités concrètes que les membres de RIO peuvent mobiliser en fonction de leur condition. Le tableau ci-après présente cette grille.

Tableau 2.8 Grille d'analyse pour comprendre la dynamique de gouvernance de RIO en se basant sur les pratiques de leurs membres

| Pratiques proposées par Lawrence et Suddaby (2006) | Actions liées à ces pratiques au niveau interorganisationnel | Auteurs |
|---|--|---|
| Pratiques liées au levier politique | | |
| Persuasion (advocacy) | <ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation visant la reconnaissance - Mobilisation des parties prenantes externes pour acquérir des ressources et de la reconnaissance - Organisation des colloques et des événements - Participation aux rencontres et aux événements scientifiques et autres - Activités de communication et de promotion, - Résoudre les conflits d'une façon satisfaisante - Démontrer aux membres la valeur de leur participation au réseau - Développer des relations basées sur la confiance - Encourager l'adhésion des nouveaux membres (activating) - Chercher des ressources à l'extérieur. | Lawrence et Suddaby (2006) Ehlinger <i>et al.</i> (2007) Saz- Carranza et Ospina (2011) Agranoff et McGuire (2001) Provan <i>et al.</i> (2007) Kickert <i>et al.</i> (1997) Provan <i>et al.</i> (2012) |
| Mise en place de règles constitutives (defining) | Conception d'un système réglementaire qui accorde un statut ou une identité aux RIO et à leurs membres (ex. charte, standards) <ul style="list-style-type: none"> - Détermination des rôles pour les membres partenaires et partage des responsabilités - Choix des membres et des critères de membership - Gestion de membership (recrutement stratégique des membres et la construction des capacités) - Mise en place des standards - L'encadrement (<i>framing</i>) (actions visant la création des infrastructures de collaboration entre les membres de RIO) - <i>Capacitating Work</i> (gestion efficace des membres pour maintenir l'unité dans la diversité). | Lawrence et Suddaby (2006) Bachmann et Inkpen (2011) Saz- Carranza et Ospina, (2011) Huxhamand Vangen (2000b) Agranoff and McGuire (2001) Kickert <i>et al.</i> (1997) |
| Régulation de pouvoir (vesting) | 1. Choix de structures de gouvernance <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir l'ouverture et la participation - Répartition relativement équilibrée du pouvoir entre les membres 2. Instauration de mesures disciplinaires (contrôle et de sanction) <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place des procédures formelles permettant le choix et le suivi de projets communs - Évaluation et suivi de la réalisation de ces projets - Actions informelles facilitant le contrôle des échanges et interactions 3. Modalités de résolution conflits <ul style="list-style-type: none"> - Faciliter les interactions entre les membres - Cultiver des relations personnelles - <i>Bridging Work</i> visant la médiation des relations entre les membres. | Saz-Carranza et Ospina (2010) Brousseau (2000) Lawrence et Suddaby (2006) Provan et Kenis (2007) Saz-Carranza et Ospina (2011) Stone (2006) Seung Ho Park (1996) Ehlinger <i>et al.</i> (2007) |
| Pratiques associées au levier normatif | | |
| Construction d'identité (constructing identities) | Construction d'une identité propre au RIO à travers : <ul style="list-style-type: none"> - Fixation des objectifs communs (identification et communication des objectifs stratégiques communs) et d'une stratégie claire (stratégie commune concertée) - Développement d'une communauté de pratique comme lieu de partage des idées et des pratiques. | Jones <i>et al.</i> (1997) Saz-Carranza et ospina (2011) Human et Provan (2000) Ospina et Caz-Carranza (2010) Lawrence et Suddaby (2006) Lounsbury (2001) |
| Transformation de normes (changing normative associations) | Transformation des associations normatives au niveau de RIO à travers : <ul style="list-style-type: none"> - Développement de normes de partage, de réciprocité et de confiance qui renforcent l'engagement des membres envers leurs réseaux - Changement de normes pour faire cohabiter les membres ensemble et réaliser leurs objectifs communs. | Lawrence <i>et al.</i> (2002) Lawrence et Suddaby (2006) |
| Construction d'un réseau normatif (constructing normative) | Cette pratique au niveau de RIO peut être considérée comme une pratique de construction de liens normatifs . Les actions liées à celle-ci sont : <ul style="list-style-type: none"> - Encouragement et développement des échanges entre les membres | Grandori et Soda (1995) Gulati (1995, 2008) Lawrence et Suddaby (2006) |

| | | |
|---|---|---|
| <i>networks</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Favoriser le développement de projets collaboratifs en mettant en place des mécanismes plus ou moins formels (règlements, contrats, etc.) qui permettent de favoriser l'émergence de relations de confiance - Consolidation des mécanismes informels (rencontres de travail, colloques et autres événements, réunions, diffusion de l'information, etc.) pour développer les collaborations IO - Développement de projets communs - Développement de collaborations avec des parties prenantes externes. | |
| Pratiques associées au levier cognitif | | |
| Mimétisme (<i>mimicry</i>) | <p>Que font les membres partenaires pour faciliter l'adoption de nouvelles pratiques connues légitimes dans leur champ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interactions fréquentes entre les membres de RIO - Échange actif des connaissances au sein de RIO - Échange permanent entre les membres sur les pratiques de collaboration. - Adoption de nouvelles pratiques connues légitimes dans leur champ. | DiMaggio et Powell (1983) Lawrence et Suddaby (2006) Scott (2005) |
| Théorisation (<i>theorising</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Conceptualisation et diffusion des connaissances - Développement d'un discours commun - Développement de connaissances - Codification des connaissances communes - Réalisation de recherches communes | Lawrence et Suddaby (2006) Mignerat et Audebrand (2010) Wagner et Hayes (2005) |
| Formation (<i>educating</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Stabiliser le réseau pour produire et diffuser les connaissances - Favoriser la coopération - Augmenter la confiance et les normes de partage - Mettre en place des programmes de formation et de perfectionnement - Stabiliser le réseau pour créer un langage et un sens communs. | Hamel (1991); Mendell et Keast (2007); Chen (2011); Klij <i>et al.</i> (2010); Grandori (2001); Nahapiet et Ghoshal (1998); Burt (1992) Weick (1995) |

Nous estimons finalement que ces trois groupes de pratiques associées aux leviers normatif, politique et cognitif du travail institutionnel engendrent la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode de gouvernance informel au formel. Nous proposons le modèle suivant :

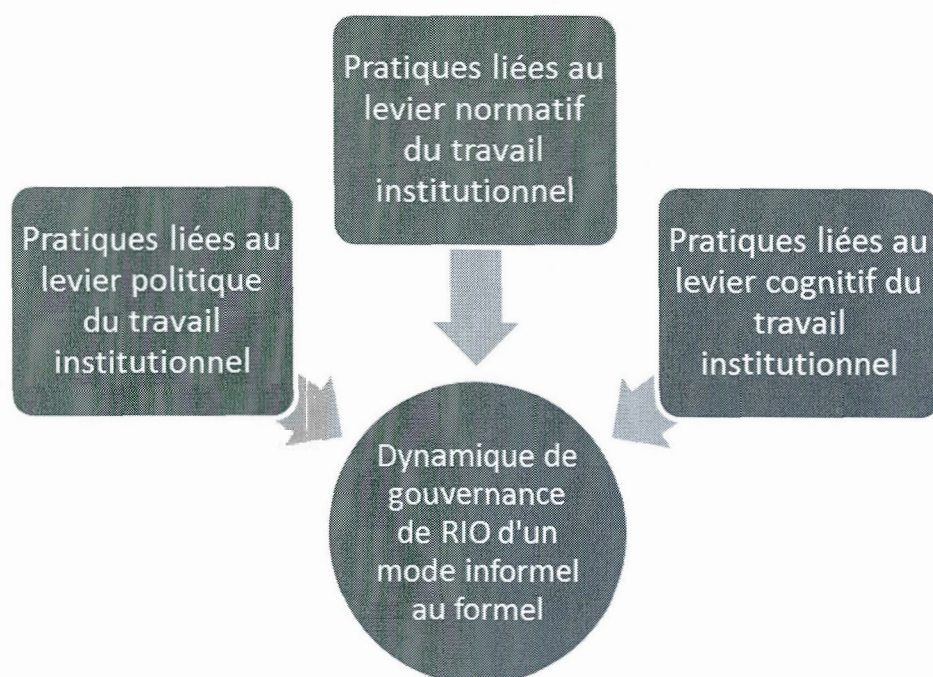


Figure 2.1 Modèle d'analyse de la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel au formel

2.5 Conclusion du chapitre

La conceptualisation présentée ci-haut permet de comprendre et d'expliquer la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel au formel. Au meilleur de notre connaissance, cette étude est la première qui enquête sur cette question d'une façon empirique et explore les pratiques mises en œuvre collectivement par les membres de RIO pour les formaliser. En identifiant ces pratiques et en les vérifiant dans le cas du Réseau FSRQ étudié, notre étude ouvre la voie à des recherches futures en présentant un inventaire de pratiques possibles qui peuvent être développées afin d'institutionnaliser les RIO, particulièrement les réseaux d'organisations sociales et collectives.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

CHAPITRE III

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

3.1 Introduction

Toute recherche utilise une méthodologie⁴⁵ et propose des résultats pouvant prévoir, comprendre ou expliquer la réalité observée (Thiétart *et al.*, 2003). Herman (1983, cité dans Lessard, Gabriel, et Gérald, 1997: 4) définit la méthodologie comme « un ensemble d'idées directrices qui orientent l'investigation scientifique ». Selon De Bruyne *et al.* (1974), le modèle de pratique méthodologique est composé de quatre pôles importants : le pôle épistémologique (paradigmes, postulat ontologique et critères de scienticit ), le pôle morphologique (organisation, présentation des résultats, rédaction et validation), le pôle théorique (types de théories, contexte, codage, analyse et interprétation) et le pôle technique (techniques d'analyse de données et modes d'investigation).

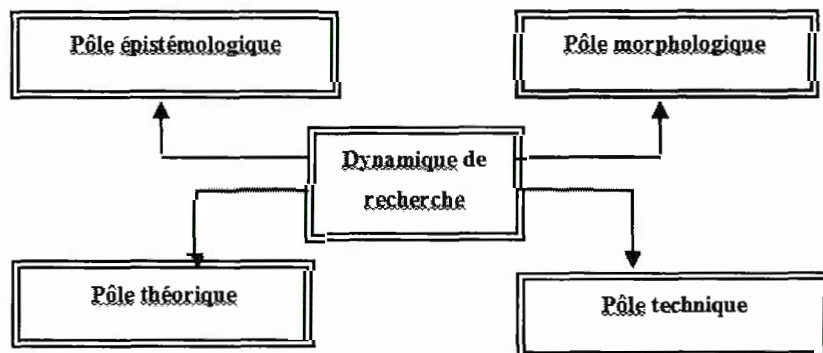


Figure 3.1 Modèle de pratique méthodologique (De Bruyne *et al.*, 1974 : 36)

⁴⁵ La méthodologie est un ensemble d'outils pratiques (les méthodes) utilisés pour acquérir ou produire des connaissances. C'est l'ensemble des démarches et des règles qui permettent au chercheur d'organiser et de produire des connaissances dans son champ d'étude (Thiétart *et al.*, 2003).

Ce chapitre présente notre processus de recherche en essayant de clarifier les points liés à chacun de ces quatre pôles. Il est composé de trois sections différentes et complémentaires. La première explique les fondements épistémologiques de notre recherche (pôle épistémologique) et clarifie le rôle que nous avons joué comme chercheure compte tenu de l'approche et de la méthodologie de recherche retenues. Nous avons donc dû répondre explicitement aux questions épistémologiques que soulève notre recherche et nous interroger sur la nature de la réalité que nous avons appréhendée, sur le lien que nous avons dû entretenir avec notre objet de recherche, sur la démarche de production de connaissances que nous avons utilisée et sur les critères qui nous ont permis d'évaluer la connaissance produite. Les deux autres sections présentent notre devis de recherche et détaillent la description de notre stratégie de recherche (pôles morphologique et technique). Selon Langley (2004), un devis de recherche doit englober les points suivant : stratégie de recherche, unité d'analyse, échantillonnage, sources de données, analyse de données, qualités et limites de la méthode choisie et considérations éthiques.

Le but de ce chapitre est d'expliquer les choix méthodologiques de notre recherche (étude de cas, qualitative et longitudinale) et d'illustrer sa faisabilité et sa crédibilité.

3.2 Démarche épistémologique de la recherche

Cette section présente d'une façon très synthétique, dans un premier temps, les principaux paradigmes épistémologiques liés aux sciences sociales, particulièrement en théorie des organisations. Elle argumente ensuite pourquoi nous avons adopté une approche constructiviste et une méthodologie de recherche qualitative pour répondre à notre question de recherche: comment évolue la gouvernance de réseaux interorganisationnels (RIO)? Elle montre également les conséquences de ce choix. Nous jugeons aussi important de clarifier un peu notre rôle comme chercheur dans ce genre de recherches, afin d'expliquer et de montrer les biais ainsi que les valeurs sur lesquels repose notre étude.

Avant de présenter les deux principaux paradigmes de recherche connus dans notre domaine d'étude, nous nous tenons d'énoncer d'abord notre position épistémologique. Notre démarche se situe dans un paradigme de type constructiviste. Selon Guba et Lincoln (1994), sous ce paradigme, le chercheur construit la réalité à travers ce que les sujets étudiés vont lui transmettre. Ils soulignent que ce

paradigme conçoit la science comme une activité de construction de modèles, selon lequel le sujet, avec ses schèmes conceptuels, détient un rôle actif et structurant dans la construction du savoir et de la réalité (Langley, 2004). Les sous-sections suivantes expliquent notre choix méthodologique.

3.2.1 Survol sur le paradigme de recherche choisi

Il existe plusieurs paradigmes épistémologiques en sciences de l'organisation qui permettent aux chercheurs de répondre aux questions qu'ils se posent. Cependant, les plus dominants sont le paradigme positiviste (objectiviste) et le paradigme constructiviste (subjectiviste) (Thiétart *et al.*, 2003). Soulignons qu'avec la présentation de ce dernier, nous voulons simplement clarifier les caractéristiques de notre approche de recherche (constructiviste) et annoncer, d'une certaine façon, les limites de notre choix parce que l'absence des avantages de l'approche positiviste constitue la première insuffisance de l'approche constructiviste et, par conséquent, de notre travail de recherche. Nous sommes conscients que l'adoption de cette approche constructiviste ne nous permet pas de juger l'évolution de gouvernance de RIO, ses modes et ses mécanismes, d'analyser le rôle des acteurs dans cette dynamique, et de faire, par la suite, une généralisation, de façon formelle, à partir des résultats et conclusions de notre analyse.

Contrairement à l'approche positiviste soulignant que la réalité⁴⁶ peut être connue uniquement à partir d'une logique et de méthodologies uniformisées (Eisner, 1981), l'approche constructiviste souligne que la réalité peut largement dépasser ce qui peut être observé et que les orientations théoriques et les méthodologies ne sont jamais objectives (Eisner, 1981; Patton, 2002). Pour les tenants de cette approche, la science est conçue comme une activité de construction de modèles (Mucchielli, 2005). Les sujets d'étude, avec leurs schèmes conceptuels, détiennent un rôle actif et structurant dans la construction du savoir et de la réalité (Guba et Lincoln, 1994). Cette approche ne remet pas en cause l'idée stipulant que chaque événement ait une cause. Cependant, elle introduit l'idée que l'origine exacte d'un résultat est souvent impossible à déterminer, car plusieurs pistes peuvent mener au même

⁴⁶ Pour connaître cette réalité et la décrire avec précision, il faut la découper en plus petites composantes et attribuer des mesures quantitatives à ces composantes (Langley, 2004), les compter et analyser les résultats en utilisant des formules mathématiques complexes (Lessard *et al.*, 1997). Par les corrélations établies entre les variables dépendantes et les variables indépendantes, le processus déductif (Deslauriers, 1991) confirme ou infirme les hypothèses de départ. La généralisation, la vérification et la prédiction sont les raisons d'être de recherches s'appuyant sur l'approche déductive (Eisner, 1981) et deviennent synonymes de l'explication (Langley, 2004).

résultat et parce que l'être humain est généralement irrationnel dans ses choix (Guba et Lincoln, 1994). Selon Guba et Lincoln (1994), puisque les comportements sociaux sont aménagés d'une façon différente de la nature physique, il n'est donc pas recommandé de les étudier de la même façon que les phénomènes naturels. Il est important et préférable de chercher le sens de la réalité sociale dans l'action, au moment où elle se produit (Strauss et Corbin, 1990), au-delà des causes et des effets observables, mais sans toutefois les oublier (Langley, 2004).

En adoptant l'approche constructiviste, le chercheur doit centrer son intérêt sur la personne ou la collectivité comme sujet de l'action (Langley, 1999, 2004). L'idée n'est pas d'abandonner la méthodologie utilisée dans les sciences naturelles, mais plutôt de combler les limites lorsqu'il est question de découvrir et de connaître la réalité sous un angle différent (Strauss et Corbin, 1990). Le but ultime de l'approche constructiviste est de comprendre les interactions entre les êtres humains et entre ces derniers et leur environnement (Eisner, 1981).

L'approche méthodologique utilisée par les chercheurs adoptant ce paradigme est de type inductif et même subjectif (Guba et Lincoln, 1994). Celle-ci repose sur la conviction que les connaissances ne s'acquièrent pas uniquement par la validation d'une hypothèse, mais également par l'analogie et l'intuition (Patton, 2002). L'argumentation inductive est généralement un mode de pensée qui va du spécifique au général (Langley, 2004). Des arguments exprimés de façon inductive sont basés sur l'observation (Mucchielli, 2005).

Dans ce paradigme, les méthodes de recherche et les sources d'informations doivent être variées (faire de la triangulation) pour que le chercheur puisse couvrir la diversité des opinions (Langley, 2004). Les données sont souvent moins importantes que les processus engagés durant leur collecte (Guba et Lincoln, 1994). Dans le paradigme constructiviste, les données de la recherche sont également socialement construites; elles reflètent la perception et l'interprétation des participants (Strauss et Corbin, 1990). La précision n'est pas nécessairement un critère de vérité. Les méthodes varient ainsi d'une situation à l'autre et elles peuvent s'appuyer sur plusieurs principes, tels que la synchronicité et la saturation des catégories (Deslauriers, 1991; Langley, 2004), plutôt que sur une logique purement mathématique.

Afin de rendre visibles les inconvénients ou les insuffisances de notre paradigme de recherche, nous présentons, dans le tableau ci-après, une comparaison sommaire entre le paradigme constructiviste, choisi pour cette recherche, et le paradigme positiviste, peu développé dans cette section.

Tableau 3.1 Comparaison entre les deux paradigmes de recherche

| | Paradigme constructiviste | Paradigme positiviste |
|--|---|---|
| Objectifs | - Comprendre le sens que les êtres humains donnent aux phénomènes - Construction d'un objet de recherche | - Découverte de théories et de lois causales - Tester un objet de recherche |
| Caractéristiques | - Suivre pour comprendre - Favoriser les théories de processus (évolution dynamique) et données processuelles - Découvrir | - Corréler pour expliquer - Favorise théories de variance (relations entre variables) et données transversales - Tester |
| Lien avec la réalité | - Réalité perçue comme socialement construite | - Existence d'une réalité objective |
| Résultats | - Une description narrative riche | - Une théorie robuste validée |
| Données qualitatives | - Une nécessité incontournable (ethnographie, interviews) | - Possiblement utiles mais pas essentielles |
| Stratégie de recherche | - Qualitative | - Principalement quantitative - Processus inductif |
| Techniques de collecte de données | - Observation directe, entrevues et documents | - Questionnaire, banque de données |
| Stratégie d'analyse | - Inductive (<i>grounded theory</i>) | - Dédutive (vérification des hypothèses) |
| Avantages | - Flexibilité - Richesse - Proximité - Compréhension | - Vitesse et clarté - Exactitude - Explication - Objectivité - Simplicité |
| Inconvénients | - Idiosyncrasie - Subjectivité - Complexité - Ambiguïté - Lourdeur - Absence de validité externe | - Absence de validité interne des résultats - Rigidité - Détachement du contexte - Simplification des contextes complexes - Partialité en analyse et en compréhension des processus |

Adapté de Langley (2004, 2008)

3.2.2 Justification de notre paradigme de recherche

Malgré les limites de l'approche constructiviste soulignées dans la section précédente, nous l'adoptons pour mener notre recherche et plusieurs raisons justifient notre choix. Pour commencer, soulignons que notre étude porte sur une problématique relativement peu étudiée dans la littérature sur les relations interorganisationnelles: la dynamique de gouvernance de RIO. Elle possède ainsi un caractère forcément exploratoire. Ceci nous oblige à adopter une approche plus inductive et nous incite à privilégier une méthodologie subjectiviste, car au point où en sont les recherches sur la gouvernance de RIO en général, et en particulier sur sa dynamique, il est souhaitable de tenter d'explorer cette

réalité interorganisationnelle relativement nouvelle (d'identifier les patterns préliminaires) et de formuler des hypothèses qui pourront ensuite être vérifiées dans d'autres contextes, plutôt que de confirmer des hypothèses relevant d'un cadre théorique déterminé. Notre choix se justifie aussi par la nouveauté des recherches effectuées au niveau de l'ensemble-réseau (*whole network*) (Provan et Kenis, 2008; Saz-Carranza et Ospina, 2011).

L'approche constructiviste, basée sur l'interaction, nous semble également pertinente pour notre recherche, et ce, à cause des traits ontologiques des réseaux d'organisations sociales et collectives qui nous intéressent, dont les modes d'organisation sont a priori plus collectifs et interactifs. L'analyse de réseaux interorganisationnels s'intéresse généralement aux relations dynamiques existant entre leurs organisations membres et aux actions collectives reposant sur l'idée que ces membres partenaires ne peuvent pas être séparés de leurs réseaux et ceux-ci ne peuvent pas exister indépendamment des interactions avec leurs membres (Provan et Kenis, 2008). Le réseau renvoie aux organisations qui le composent, aux relations entre elles ainsi qu'à leurs relations avec les multiples institutions qui le forment comme un champ organisationnel (Osborn et Doorn, 1997). Il renvoie aussi aux actions collectives, autrement dit à tout système interorganisationnel ayant une existence qui lui est propre, où s'activent des organisations ayant des liens communs, des valeurs, des services, des institutions développées, des intérêts ou une proximité géographique (Oliver et Ebers, 1998). De plus, dans le contexte de RIO, comprendre comment les relations se développent, s'étendent et se complètent semble davantage pertinent lorsque nous cherchons surtout à savoir comment ces réseaux sont gouvernés et comment évolue leur gouvernance.

Également, nous sommes persuadées que l'approche constructiviste est cohérente avec le cadre théorique adopté pour cette recherche étudiant la dynamique de gouvernance de RIO, soit la théorie institutionnelle (perspective néoinstitutionnelle sociologique; présentée dans le chapitre 2). Comme le soulignent Pedersen et Dobbin (2006), le niveau d'analyse de la théorie néoinstitutionnelle est celui des relations interorganisationnelles, car les interactions entre les logiques institutionnelles produisant des changements institutionnels, auxquels s'intéresse le néoinstitutionnalisme, se trouvent beaucoup plus au niveau des frontières organisationnelles (ex. au niveau des RIO formés par une pluralité d'organisations). Le constructivisme social est également le paradigme reconnu pour la perspective néoinstitutionnelle (Pedersen et Dobbin, 2006); celle-ci cherche à comprendre et à expliquer en

profondeur les processus et les changements institutionnels. De plus, la théorie néoinstitutionnelle implique souvent une épistémologie socio-constructiviste dans laquelle il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises interprétations, mais simplement des interactions multiples et des interprétations dont le statut ne peut être déterminé définitivement. Aussi, d'un point de vue ontologique, un paradigme constructiviste implique une attitude relativiste selon laquelle les réalités sont locales et spécifiquement construites (Guba et Lincoln, 1994).

3.2.3 Processus inductif avec un cadre de référence théorique?

Nous utilisons principalement la théorie ancrée (*grounded theory*) (Glaser et Strauss, 1967) qui est une approche inductive servant souvent de référence paradigmatique en recherche qualitative (Guillemette, 2006). Cette approche permet de développer une théorie ancrée dans des données analysées de façon systématique (Strauss et Corbin, 1990). Comme nous l'avons déjà souligné, notre choix est motivé par le manque d'études théoriques liées à notre champ de recherche et par la nouveauté des recherches effectuées au niveau de l'ensemble du réseau (*whole network*), considéré comme un regroupement interorganisationnel favorisant les interactions et l'action collective (la co-construction). Un processus de recherche inductive permet d'explorer et de comprendre en profondeur la dynamique de gouvernance de ces regroupements interorganisationnels. Cette approche est d'ailleurs préconisée par les chercheurs qui s'intéressent à l'analyse des problématiques liées aux RIO, tels que Agranoff, (2007), Provan et Kenis (2008) et Saz-Carranza et Ospina (2011). Par exemple, en étudiant le cas de réseaux de politiques publiques, Agranoff (2007: 37) souligne :

Because so little is known about these interorganizational public networks, grounded theory is a reasonable starting point that could be used to anchor future deductive research. A grounded theory approach allows for an in-depth, systematic investigation of interorganizational networks. Using this technique, conceptual frameworks and theory emerge from the data.

Selon Langley (1999), cette stratégie de raisonnement inductif permet d'avancer une proposition de développement théorique construite à partir des données empiriques. C'est l'ancrage dans les données empiriques qui sert, dans cette méthode, de critère principal de scientificité en opposition aux démarches hypothétiques qui sont considérées comme étant sans lien avec la réalité (Guillemette,

2006). En d'autres termes, il s'agit d'une démarche logique qui consiste à aller de la réalité vers l'abstrait en réunissant les caractéristiques essentielles du phénomène étudié (Miles et Huberman, 1994). L'induction procède en sens inverse des méthodes hypothético-déductives parce qu'elle permet de travailler à partir des données empiriques et d'élaborer, ensuite, des concepts théoriques et des propositions de recherche à faire vérifier dans d'autres contextes (Langley, 2004).

Nous utilisons certes la *grounded theory*; cependant, nous démarrons notre exploration avec un cadre de référence théorique (un cadre conceptuel de départ; Langley, 2004), construit autour de la littérature analysant la gouvernance de RIO et sa dynamique, et celle reliée à la perspective théorique que nous mobilisons (la perspective néoinstitutionnelle sociologique), particulièrement le concept de travail institutionnel. Évidemment, nous établissons un lien entre la composition du cadre de référence théorique de cette recherche et son cadre méthodologique. Les paragraphes suivants expliquent certaines raisons justifiant la nécessité de construire un cadre de référence de départ pour conduire notre recherche.

1. Pour commencer, rappelons que les auteurs, tels que Glaser et Strauss (1967), Langley (2004) et Mucchielli (2005) mentionnent que la recherche constructiviste doit faire appel à un cadre de référence théorique large, qui est vu comme une boîte à outils comprenant à la fois quelques outils généraux et plusieurs outils spécifiques que le chercheur choisit d'utiliser selon le type de problème à traiter ou l'univers interprétatif à construire (Paillé et Mucchielli, 2003, cités dans Mucchielli, 2005). Selon ces auteurs, il est nécessaire d'enclencher un processus de recherche par l'élaboration d'un cadre de référence théorique pertinent considéré comme une étape fondamentale de la recherche inductive. Selon Langley (2004), le cadre conceptuel est le troisième pôle de recherche parmi les trois pôles de recherche qu'elle a proposés: le cadre conceptuel (théories, concepts, réseaux de relations entre concepts : monde des idées et des explications); le cadre méthodologique (procédures utilisées pour confronter les idées et le réel : monde des méthodes); et le cadre empirique (contexte ou le phénomène réel étudié: monde du réel, l'objet, le terrain). Ces trois pôles sont liés et complémentaires (voir la figure 3.2. ci-après). Nous expliquons la relation ou l'ajustement entre ces trois pôles dans la conclusion du chapitre; nous considérons cette relation comme une valeur ajoutée de ce chapitre méthodologique.

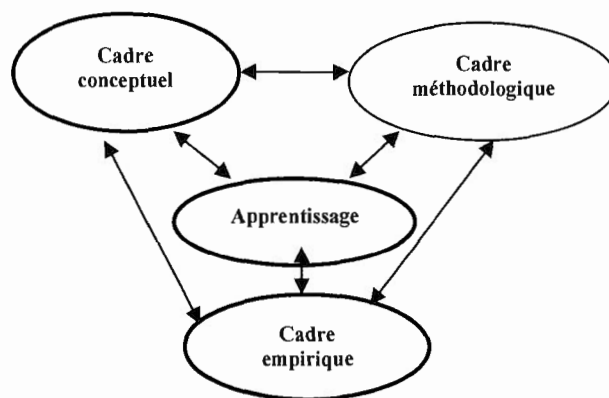


Figure 3.2 Trois pôles de recherche (Langley, 2004)

Rappelons que nous avons développé et utilisé un cadre conceptuel seulement comme un guide. Ce dernier nous a facilité la sélection, le traitement et l'analyse des données recueillies, l'interprétation des événements étudiés et la validation de nos résultats. Les champs théoriques ayant servi comme référence pour la construction de notre cadre conceptuel sont les écrits entourant la perspective néoinstitutionnelle sociologique et ceux liés au management et gouvernance de RIO. La mobilisation du concept du travail institutionnel, particulièrement la grille de pratiques de création institutionnelle proposée par Lawrence et Suddaby (2006), nous a permis de comprendre le rôle des membres partenaires dans la dynamique de gouvernance de leur RIO. Par ailleurs, la littérature liée au management de RIO nous a permis d'identifier les modes et mécanismes de gouvernance de ces réseaux. La théorie néoinstitutionnelle facilite également la description du cadre institutionnel dans lequel les partenaires évoluent. De plus, les dimensions institutionnelles aident à interpréter les événements et les pratiques qui impliquaient la formation de structures de gouvernance comme l'entente de coopération, préparation de projets communs, les actions conjointes, la stratégie collective, etc.

2. Nous justifions également notre choix de développer un cadre conceptuel par les limites adressées, d'une façon plus générale, au processus inductif. Selon Glaser et Strauss (1967), Patton (2002) et Langley (1999, 2004), au moins deux limites peuvent influencer le résultat d'une démarche inductive pure.

La première est liée au fait que le chercheur ne peut pas se limiter à accueillir ce qui émerge des données (Langley, 2004). Il est important pour lui d'approcher le terrain avec des éléments théoriques lui permettant de sélectionner les réalités dans lesquelles il collectera les données jugées pertinentes (Glaser et Strauss, 1967). Cette relation avec le terrain est déductive (Patton, 2002) parce que le choix des situations à étudier est basé sur des éléments théoriques. La deuxième limite est liée au fait que le chercheur ne peut pas faire complètement abstraction de ses préjugés et de sa perspective théorique (Langley, 2004).

3. Toutefois, puisque nous avons fait de la codification lors de notre analyse de données, ceci n'exclut pas que notre démarche soit également en partie déductive. Kelle (1995) affirme que la codification ne se limite pas à l'induction, car elle ne se réalise pas seulement dans la classification des données, mais elle les interprète également. Selon cet auteur, en recherche qualitative, l'application de la codification se situe dans une logique qui n'est pas déductive, mais qui n'est pas non plus totalement inductive.

4. Enfin, tout l'argumentaire développé précédemment montre l'importance de faire une recherche inductive en s'appuyant sur un cadre conceptuel de départ qu'on appelle « cadre de référence » (Langley, 2004). Le développement d'un cadre conceptuel est considéré comme la première étape d'un processus de recherche inductive (Quivy et Campenhoudt, 1995). Selon ce dernier, le processus de recherche est composé de quatre étapes présentées dans la figure 3.3 ci-après.

En somme, notre recherche est basée sur une approche généralement inductive, mais qui implique nécessairement aussi des moments de déduction (Langley, 2008), ce qui ne l'empêche pas de conserver son caractère essentiellement inductif provenant de l'orientation fondamentale qui consiste à étudier les phénomènes à partir de l'expérience propre des acteurs (Langley, 1999). Nous déployons concrètement l'induction dans notre démarche par : 1/ l'utilisation d'un processus itératif entre la collecte et l'analyse des données (Langley, 1999). Nous expliquons ce processus, plus bas, dans la section « analyse de données »; 2/ l'utilisation de l'échantillonnage théorique par lequel les données sont collectées pour favoriser le développement d'une analyse qui aboutit à une théorie (Patton, 2002); 3/ la validation du développement de la théorie par la confrontation constante aux données émergentes

du terrain (Langley, 1999); 4/ l'analyse systématique par la création des codes conceptuels (Patton, 2002); 5/ le développement des concepts et des liens entre eux (Guillemette, 2006).

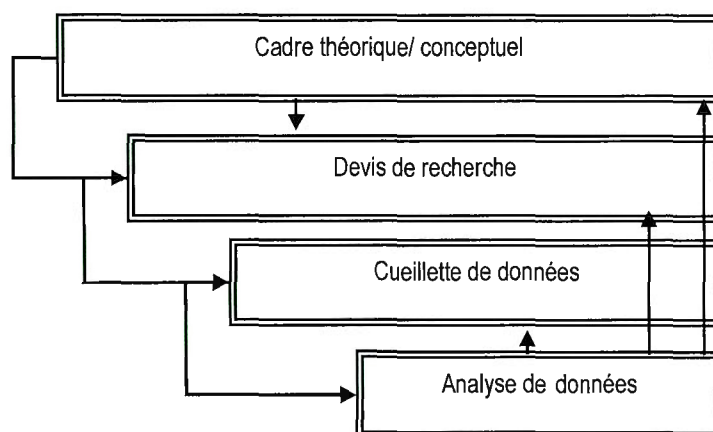


Figure 3.3 Processus de recherche (Selon Quivy et Campenhoudt, 1995)

3.3 Stratégie de collecte de données

3.3.1 Pourquoi une méthode qualitative?

Rappelons que la théorisation ancrée (grounded theory) est considérée comme une approche de nature qualitative (Strauss et Corbin, 1990). Ainsi, en congruence avec notre paradigme de recherche, les données que nous avons collectées sont essentiellement de nature qualitative. Ces données qualitatives se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres (Miles et Huberman, 1991). Elles concernent plus précisément, dans le cadre de notre recherche, des éléments (faits, pratiques, comportements, événements, projets communs, etc.) liés au fonctionnement et à la gouvernance du étudié, que nous ne pouvons pas chiffrer. Elles concernent également les explications que donnent les acteurs à ces éléments. Selon Miles et Huberman (2003: 11), les données qualitatives révèlent les faits : « elles permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées sur des processus ancrés dans un contexte défini. Avec les données qualitatives, le chercheur peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité et formuler des explications fécondes. ». Selon ces auteurs, la force des données qualitatives se base sur la nature même de leurs propriétés. Elles sont

caractérisées par leur ancrage dans la réalité et la proximité, favorisant l'étude d'un phénomène précis et lié à un contexte donné. Ces données sont riches et possèdent un caractère englobant.

Nous avons réalisé une recherche qualitative, car nous voulons comprendre un phénomène complexe et peu étudié : la gouvernance de RIO et sa dynamique, son passage d'un mode informel à formel en nous basant sur les pratiques de leurs membres partenaires. Nous avons analysé ainsi les événements, les réalisations et les pratiques identifiées au sein du Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec (Réseau FSRQ) étudié, les relations et les interactions entre ses membres en observant leurs comportements et leurs actions conjointes et en réalisant des entrevues avec eux. De plus, il nous semble que les données collectées par le biais de cette méthode nous ont permis de comprendre les processus institutionnels, historiques et relationnels (Langley, 2004); les modes de fonctionnement interorganisationnels; les faits; et la compréhension des décisions collectives et les perceptions des différents partenaires membres du Réseau FSRQ. La recherche qualitative est très pertinente pour notre étude, car elle nous a permis de faire une analyse approfondie des aspects peu explorés dans la littérature sur la gouvernance de RIO et sa dynamique et dont les variables clés et les indices de mesure sont difficiles à définir à priori (contrairement à une recherche quantitative). Rappelons que la recherche qualitative est recommandée pour l'étude de cas favorisant la génération de théories à partir d'observations et de descriptions des situations réelles (Quivy et Campenhoudt, 1995), comme c'est le cas de notre recherche.

Enfin, nous sommes conscients que la démarche qualitative soulève des problèmes de crédibilité des résultats de la recherche. Pour cela, nous avons utilisé certaines méthodes d'interprétation de ces données pour valider les résultats qui découlent de leur analyse. Nous avons, tel que préconisé par Miles et Huberman (2003), veillé à définir clairement les thèmes et les dimensions, à rechercher la crédibilité de ces données, à établir des comparaisons et à construire une chaîne logique d'indices et de preuves. L'utilisation de plusieurs sources d'informations (la triangulation) constitue également un moyen important pour la validation des résultats de notre étude (voir le point 3.2.3).

3.3.2 Étude de cas

Conformément à l'objet de notre recherche et son niveau d'analyse⁴⁷, soit le réseau dans son ensemble (*whole network*), nous avons adopté l'étude de cas⁴⁸ comme démarche empirique pour analyser en profondeur notre question de recherche visant à comprendre la dynamique de gouvernance de RIO. Nous avons fait précisément une étude de cas imbriquée selon la typologie de Yin (2003a: 40), c'est-à-dire un seul cas avec de multiples unités d'analyse et sous-unités à comparer. Nous avons observé les trois phases d'évolution du Réseau FSRQ étudié. Ce cas est un cas « critique » (Yen, 2003) en ce sens qu'il satisfait toutes les conditions importantes pour répondre à nos questions de recherche.

3.3.2.1 Pourquoi une étude de cas?

Nous avons réalisé une étude de cas afin de comprendre en profondeur le thème de notre recherche, soit la gouvernance de RIO et sa dynamique, son passage d'un mode informel à formel, en nous basant sur les pratiques de leurs membres partenaires. Cette méthode est reconnue aujourd'hui comme stratégie de recherche en management (Yin, 1994) et plusieurs travaux ont contribué à renforcer sa légitimité (Eisenhardt, 1989; Yin, 1989, 1994, 2003a). Puisque le thème central de notre recherche n'est pas encore bien développé dans la théorie sur les RIO (pas de développement théorique structuré) et qu'il se trouve toujours à un niveau exploratoire (Provan et Kenis, 2008), l'étude de cas constitue une stratégie pertinente. Comme l'a souligné Eisenhardt (1989: 549): « *Case studies are particularly well suited to new research areas or research areas for which existing theory seems inadequate. [...] [It] is useful in early stages of research of a topic or when a fresh perspective is needed.* » De plus, l'étude de cas est pertinente pour aborder les questions du pourquoi et du comment d'un phénomène (Yin, 2003a). Notre recherche s'intéresse à la question suivante: comment évolue la gouvernance de RIO?

⁴⁷ D'une façon générale, les recherches en management se basent sur plusieurs niveaux d'analyse, soit l'individu, le groupe, l'organisation ou le champ organisationnel (Scott, 1995).

⁴⁸ Selon Yin, (1989, 2003a), l'étude de cas est une recherche empirique qui étudie un phénomène dans son contexte réel, lorsque les limites entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle plusieurs sources d'information sont utilisées.

Également, le réseau interorganisationnel est très complexe et plusieurs variables peuvent influencer la dynamique de sa gouvernance. La méthode de cas nous semble donc être pertinente dans ce contexte. Elle nous permet de faire une analyse en profondeur des pratiques des membres pouvant expliquer la dynamique de gouvernance de leur réseau, de comprendre les relations entre eux, de déterminer les mécanismes liés aux modes de gouvernance informel et formel et le lien entre eux. Nous jugeons que l'analyse de la dynamique de gouvernance de RIO, le passage d'un mode informel à formel, ne peut reposer que sur une recherche qualitative, afin de mieux comprendre toutes les interactions qui se produisent entre les membres ainsi que les pratiques que ceux-ci développent collectivement pour formaliser la gouvernance de leurs réseaux (les institutionnaliser).

Le choix de faire une étude de cas nous apparaît pertinent à cause de la nature des questions soulevées par cette thèse. Nous justifions, dans les sous-sections suivantes, le choix du cas étudié : un cas de réseaux d'organisations sociales et collectives, le Réseau FSRQ. Nous expliquons également nos trois techniques de collecte de données. Cependant, nous indiquons dès maintenant que nous avons choisi de réaliser une étude qui peut être considérée comme longitudinale, puisqu'elle porte sur une période de 10 années, et que notre étude est principalement basée sur des données issues d'une recherche primaire (entrevues et observation directe) et sur des données issues de la recherche secondaire (consultation des documents et des publications qui existent sur le secteur, le Réseau FSRQ et ses membres). Rappelons que notre objectif, à travers cette étude de cas, n'est pas la formulation des résultats généralisables. Nous voulons surtout chercher des concepts et des dimensions utiles à la fois pour les théoriciens (développement de la théorie liée à la gouvernance de RIO et sa dynamique, son passage d'un mode informel à formel) et pour les praticiens (développement de meilleurs pratiques de gouvernance au niveau interorganisationnel).

L'étude d'un seul réseau interorganisationnel dans une perspective longitudinale nécessite notre implication sur le terrain pour comprendre la dynamique de sa gouvernance et son institutionnalisation, son passage d'un mode de gouvernance informel à formel. Nous expliquons notre implication dans le Réseau FSRQ par notre participation comme observatrice aux douze réunions de son conseil d'administration, et ce, de février à décembre 2010 (les détails sur cette observation non participante sont présentés dans le point 3.2.3.3). Précisons qu'à la demande des membres de ce conseil, nous avons rédigé les procès-verbaux de ces douze réunions (nous avons, en quelque sorte, joué le rôle

d'une secrétaire). Tel qu'expliqué dans le point 3.2.2.3, ci-après, nous focalisons notre attention sur un cas spécifique appréhendé à travers trois unités d'analyses: 1/ les acteurs individuels représentant les organisations membres du Réseau FSRQ, et composant les structures de gouvernance de celui-ci (les représentants des organisations membres au CA de ce réseau, et ce, avec toutes leur différence et leurs visions singulières); 2/ les organisations membres de ce réseau comme telles, incluant la structure de recherche universitaire qui les a accompagnées dans leur démarche de formalisation du réseau (l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (l'ARUC-ÉS), et les relations entre elles; 3/ le Réseau FSRQ dans son ensemble, comme entité organisationnelle (son historique, ses membres, sa structure, sa mission, sa gouvernance, son évolution, son fonctionnement, etc.).

3.3.2.2 Niveau d'analyse choisi

Pour cette étude, nous avons choisi un RIO comme niveau d'analyse, sachant que, d'une façon générale, les recherches en management se basent sur plusieurs niveaux d'analyse, soit l'individu, le groupe, l'organisation ou le champ organisationnel. Le niveau d'analyse de notre étude est le réseau que forment ses organisations membres. Selon Forgue *et al.* (2006), à un niveau d'analyse interorganisationnel, l'objectif principal de la recherche est de comprendre les relations et les interactions à l'intérieur d'agréats d'organisations (secteurs, industries, populations, champs, réseaux, etc.), voire entre agrégats d'organisations (Baum et Rowley, 2002, cités dans Forgues *et al.*, 2006).

Selon Provan et Kenis (2008), la majorité des chercheurs s'intéressant aux RIO considèrent ces derniers uniquement comme des organisations centrales reliées d'une façon contractuelle et temporaire à des organisations satellites⁴⁹. Ils analysent le réseau du point de vue de l'organisation qui le gère (organisation focale) et adoptent souvent une perspective analytique se basant principalement sur le niveau micro et les dimensions égocentriques des RIO (Provan et Kenis 2008). Selon cette perspective, l'unité d'analyse est uniquement un nœud ou une dyade, une organisation. Provan et

⁴⁹ Ces études ont contribué particulièrement à la description et à l'explication des caractéristiques structurales de réseau (Burt 1992). Les unités d'analyse sont un ensemble d'objets appelés les nœuds, les positions ou les acteurs et un ensemble de relations entre ces objets désignés sous le nom des liens (Knoke 1990). L'objectif principal des recherches liées à cette approche analytique de réseaux est surtout la description, l'explication ou la comparaison des configurations relationnelles. En conséquence, la littérature issue de cette approche nous indique peu au sujet du fonctionnement et de la gouvernance de réseaux parce que ces derniers sont rarement traités comme unité d'analyse.

Kenis (2008) la nomment ainsi : l'approche dyadique. Selon ces mêmes auteurs, dans ces recherches dyadiques, le chercheur fait le recensement de toutes les relations entre les organisations formant le réseau et retient comme organisation focale celle impliquée dans un plus grand nombre de relations. Ils soulignent qu'il y a peu de chercheurs qui utilisent l'approche considérant le réseau comme unité d'analyse intégrée (*whole networks*) et comme entité organisationnelle (Provan et Kenis 2008). La littérature liée à cette approche traite les RIO comme une forme discrète de gouvernance, les caractérisant comme ayant leurs propres caractéristiques structurales, leurs modes de résolution de conflit, leurs bases de légitimité, etc.

Pour analyser la question de la dynamique de gouvernance de RIO d'un mode informel à formel en se basant sur les pratiques de leurs membres partenaires, nous avons considéré, à l'instar de O' Toole et Laurence (1997), Milward et Provan (1998), et Provan et Kenis (2008), le réseau dans sa globalité comme une unité d'analyse. En d'autres termes, nous l'avons analysé comme une entité organisationnelle et sociale (Powell, 1990), mais pas simplement comme la somme des acteurs organisationnels et des liens entre ceux-ci (O' Toole et Laurence, 1997). Comme le soulignent Kapucu et Demiroz (2011: 552):

Few studies analyze "whole networks" meaning analysis of the network itself rather than individual- or organizational-level analysis. Whole network analysis investigates and explores properties and processes of networks, their development and evolution, governance of networks, aggregate outcomes, and their effectiveness.

3.3.2.3 Justification du choix du cas et des unités d'analyse

Pour réaliser notre étude de cas et étudier la dynamique de gouvernance de RIO, nous avons réalisé un échantillonnage délibéré (Patton, 2002). Nous avons fait une combinaison de trois niveaux d'échantillonnage. Dans un premier temps (premier niveau), nous avons choisi le Réseau FSRQ. Il nous semble que le grand défi de cette recherche est d'abord le choix du réseau à étudier, car tel que présenté dans le chapitre 1, la recension d'écrits, il y a plusieurs types de RIO (réseaux de politiques publiques, réseaux de développement communautaire, réseaux d'alliances stratégiques, réseaux

territoriaux, etc.). Dans un deuxième temps (deuxième niveau d'échantillonnage), nous avons sélectionné uniquement les organisations membres fondateurs du Réseau FSRQ étudié, et ce, afin de les observer en profondeur. Enfin, dans le dernier niveau d'échantillonnage, nous avons choisi les personnes rencontrées en entrevues au sein de chaque organisation faisant partie de notre échantillon. Précisons que notre cadre de référence théorique nous a servi de guide pour choisir le Réseau FSRQ, et identifier et sélectionner les unités analysées en profondeur.

3.3.2.3.1 Choix du cas (premier niveau d'échantillonnage)

Au Québec, le développement de réseaux d'organisations sociales et collectives dans le domaine de services sociaux et économiques d'intérêt général présente une opportunité de recherche importante. Les terrains sont nombreux (ex. tables de concertation locales et régionales, réseaux de développement économique et communautaire, réseaux de santé et des services sociaux) où la question de la gouvernance se pose de façon critique et où l'on peut observer sa mise en œuvre. Cependant, notre choix porte sur un cas de réseau de l'économie sociale, le Réseau FSRQ. Ce choix est motivé par plusieurs facteurs, tels que l'importance du secteur financier dans le développement économique et la place stratégique du Réseau FSRQ comme pilier du développement économique et social au Québec (certains de ses membres surtout, comme les deux fonds de travailleurs et Capital régional et coopératif Desjardins). Selon un communiqué diffusé par ce réseau, le 27 mai 2011, la finance solidaire et responsable au Québec atteint, en 2010⁵⁰, un actif total d'environ 17.48 milliards de dollars.

De plus, le Réseau FSRQ est notamment intéressant pour analyser notre question de recherche portant sur la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel à formel, puisqu'il est formé par une pluralité d'organisations relativement autonomes et différentes et présente un contexte où se côtoient différentes logiques institutionnelles. L'intégration de ces différentes logiques et la gestion de l'action collective nécessitent donc le partage des responsabilités au sein de ce réseau.

⁵⁰ On peut télécharger le rapport synthèse du portrait finance responsable au Québec à partir du site du Réseau de la finance solidaire et responsable (<http://capfinance.ca>). (Site consulté le 15 mars 2012)

Les points ci-après justifient la pertinence de choisir ce cas pour analyser la problématique de notre étude.

- Importance et vitalité de la finance pour le développement des communautés

Le secteur financier est un secteur structurant de l'économie. Cependant, il est devenu un secteur permettant principalement l'enrichissement d'individus sans qu'il y ait certainement une vraie création de richesse collective (Mendell et Lévesque, 2003). Selon Mendell et Lévesque (2003), la financiarisation ne signifie pas uniquement la spéculation financière; elle signifie également que les financiers président aux décisions des administrations d'entreprises et donc de l'ensemble de l'économie. En effet, cette financiarisation s'est imposée comme mécanisme de régulation de l'ensemble de l'économie. Cependant, en négligeant les territoires et plusieurs secteurs économiques, tel que le secteur de l'économie sociale, elle a créé d'énormes besoins non comblés en capitaux. Selon Bouchard et Rondeau (2003), les entreprises d'économie sociale, par exemple, ont souvent des difficultés à se financer. Ces difficultés sont liées à l'absence d'opportunité d'y investir (dans les sociétés sans capitaux que sont les organismes à but non lucratif), au faible rendement des investissements lorsqu'il y en a (la rémunération du capital dans les coopératives est limitée ou interdite), aux coûts élevés qu'elles représentent souvent pour les institutions bancaires à cause de leur petite taille, à leur cloisonnement par rapport au monde des affaires et à la distribution du pouvoir à d'autres intéressés que les seuls détenteurs de capitaux (démocratie d'usagers et non d'actionnaires) (Bouchard et Rondeau, 2003: 128). Le financement constitue, en effet, un défi majeur pour les entreprises d'économie sociale, car d'un côté, les règles de la finance traditionnelle ne leur sont pas favorables et, de l'autre côté, une trop grande dépendance à l'égard des fonds publics remettrait en cause leur principe d'autonomie (Bouchard et Rondeau, 2003).

Pour ralentir le mouvement de financiarisation, concevoir autrement la finance et répondre adéquatement aux besoins de financement des entreprises d'économie sociale et ceux des personnes exclues du circuit financier traditionnel, des expériences ont pris naissance dans le secteur de la finance solidaire et responsable (le capital de développement, le capital consacré à l'économie sociale et au développement économique communautaire, au développement durable, etc.). Ces expériences participent, du dire des acteurs du secteur, à un nouveau modèle moral et éthique; une finance qui

répond aux besoins sociaux et ayant des objectifs sociétaux tout en assurant la réalisation des profits respectables et adéquats aux investisseurs (Bourque et Gendron, 2003).

- Rôle de la finance solidaire et responsable et défis du Réseau FSRQ

Le Réseau FSRQ étudié est un ensemble d'institutions financières spécialisées dans le financement de l'économie sociale et du développement socioéconomique en offrant du capital de développement ou de la finance solidaire⁵¹ aux entreprises collectives et celles ayant, en plus de leurs objectifs économiques, des objectifs sociaux et environnementaux. En plus des membres chercheurs du CAP-finance ARUC-ÉS, les organisations fondatrices de ce réseau et adhérant à sa charte (*Charte de l'investisseur solidaire et responsable*⁵²) sont : la Caisse d'économie solidaire Desjardins, la Fiducie du Chantier de l'économie sociale, Filaction, Fondation CSN, le Fonds de solidarité FTQ, le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) et le Réseau québécois du crédit communautaire (RQCC; voir la présentation de ces institutions dans le chapitre 4). Ces institutions sont de nature différente (communautaire, syndicale, associative ou coopérative). Elles se sont regroupées pour faire face à des enjeux divers : recherche de légitimité; développement des produits financiers nouveaux; participation à l'élaboration de politiques publiques favorisant le développement de l'économie sociale, etc. Ces institutions ont été amenées à tisser des relations de nature économique (ex. financement des projets en commun) et non économique (ex. l'échange d'informations et le développement de normes communes, tel que le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*), créant ainsi une interdépendance durable, tout en conservant leur autonomie.

Le choix du Réseau FSRQ comme terrain se justifie également par les défis auxquels celui-ci doit répondre aujourd'hui, son intérêt voire son rôle central dans la promotion de la finance solidaire et dans le financement de projets collectifs d'économie sociale ayant un impact positif sur le développement local et régional. De plus, comme on le verra dans les chapitres suivants, des stratégies volontaristes ont été mises en place par certains acteurs de la finance solidaire et responsable en collaboration avec les chercheurs du CAP-finance de l'ARUC-ÉS pour en favoriser le développement de ce réseau. Ces politiques soulèvent nettement la question de la gouvernance qui nous intéresse, comme moyen

⁵¹ Les définitions de ces deux concepts : « capital de développement » et « finance solidaire » sont présentées dans le chapitre 4, lequel traite du secteur de la finance solidaire et responsable au Québec.

⁵² Voir le document à : <http://capfinance.ca/pdf/charte.pdf> (Site consulté le 15 mars 2015)

d'assurer la gestion de ce réseau et de réaliser une cohérence entre les objectifs de ses différents membres à travers une stratégie collective propre à celui-ci. Ainsi, il devient important d'analyser les pratiques développées par les membres de ce réseau, d'analyser la dynamique de sa gouvernance et son processus d'institutionnalisation.

- Objectifs commun : construction d'un nouveau champ institutionnel

À travers le Réseau FSRQ, ses membres veulent augmenter leur capacité de se distinguer des autres institutions financières traditionnelles et de différencier davantage la finance solidaire et responsable en développant collectivement ses produits et ses pratiques. Ayant la mission « de promouvoir et développer la finance solidaire et le capital de développement; développer l'expertise de ses professionnels; et faire la promotion de l'investissement responsable dans le grand public et auprès des parties prenantes » (<http://capfinance.ca/page-Quis0mmes-nous.htm>), le Réseau FSRQ a un rôle important à jouer dans la renaissance et la reconstruction du secteur financier au Québec. Ses membres visent la construction de leur propre champ institutionnel différent du champ de la finance traditionnelle. Tel qu'il sera montré dans le chapitre 5, présentation du cas, la formalisation récente de ce réseau n'est pas une réponse à la crise financière de 2008; elle est, par contre, le résultat de plusieurs années d'innovation et de collaboration entre ses membres fondateurs dans le but de développer de nouvelles pratiques.

- Hétérogénéité, concurrence et complémentarité

Le Réseau FSRQ est un réseau pluriel et hétérogène; il regroupe des organisations de nature différente (communautaires, syndicales et associatives). Ces organisations offrent des produits financiers différents et complémentaires (produits liés à la finance solidaire et ceux liés au capital de développement). Donc, il internalise deux visions d'investissement : les institutions de la finance solidaire sont destinées exclusivement au financement des organisations d'économie sociale et celles du capital de développement représentées majoritairement par les fonds des travailleurs (Fonds de solidarité FTQ et Fondation CSN) sont orientées vers le financement des entreprises respectant les dimensions environnementales et sociales des projets; voir le chapitre 4 pour des détails sur ces deux catégories d'investissement responsable et les organisations qui les offrent).

Les partenaires membres du Réseau FSRQ sont certes hétérogènes, mais ils coopèrent et partagent des ressources dans l'objectif de créer des synergies leur permettant de financer des projets d'investissement ayant un impact positif sur le développement économique des régions. Ces organisations interviennent collectivement pour la réalisation de ces projets en offrant des capitaux, du soutien et des services aux entreprises d'économie sociale qui les conçoivent. Malgré cette hétérogénéité et la concurrence qui existe entre elles, ces organisations financières interviennent en complémentarité (Vézina et Messier, 2009) pour assurer le financement des entreprises d'économie sociale sans subir les risques trop élevés qu'elles présentent. Elles leur offrent également, en plus du financement, de l'accompagnement (Ferraton et Vallat, 2005). Ces interventions complémentaires ne diminuent pas uniquement le risque lié au financement des entreprises d'économie sociale, mais elles augmentent également la flexibilité et l'innovation.

- Lien d'appartenance et hybridité des membres du Réseau FSRQ

Comme on verra dans le chapitre 4 suivant, les acteurs de la finance et responsable sont issus des mouvements sociaux différents : syndical, communautaire et coopératif. Les fonds des travailleurs (Fonds de solidarité FTQ et Fondation CSN) sont créés par les deux centrales syndicales. Ces fonds ont créé, à leur tour, leurs propres outils financiers (ex. le Fonds de solidarité FTQ a créé les fonds régionaux et les Fonds locaux de développement (FLS), et Fondation a créé Filaction). La Caisse d'économie solidaire Desjardins, Capital régional et coopératif Desjardins sont affiliés au mouvement Desjardins. On voit donc l'existence de liens d'appartenance entre ces fonds; les grands fonds ont créé leurs outils de financement (d'autres petits fonds) pour répondre aux besoins financiers qu'ils ne couvrent pas et dans le but de compléter les produits déjà offerts.

Il y a aussi des liens de croisement ou des hybridités entre les membres du Réseau FSRQ; plusieurs membres, surtout les fonds associatifs ou communautaires, ont un caractère hybride (ex. Fiducie du Chantier d'ES). Ce fonds est capitalisé par Fondation, Fonds de Solidarité FTQ, le gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec afin d'offrir du capital patient aux entreprises d'économie sociale. Le RISQ est aussi un fonds hybrides; il a été créé par le Chantier d'économie sociale en partenariat avec le gouvernement du Québec et quelques investisseurs privés (Bourque *et al.*, 2009). De son côté, CÉCOSOL hybride deux logiques (syndicale et coopérative).

Notons pour finir que le dynamisme et l'évolution du Réseau FSRQ est également l'une des caractéristiques importantes justifiant son choix comme un terrain d'étude fertile pour l'analyse de notre question de recherche portant sur la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode de gouvernance informel à formel.

3.3.2.3.2 Deuxième et troisième niveaux d'échantillonnage

Nous avons préparé et planifié notre terrain en nous informant d'abord auprès des chercheurs s'intéressant au secteur de la finance solidaire et du capital du développement au Québec. Nous avons eu la chance de travailler avec ces chercheurs sur d'autres projets de recherches reliés à la Chaire de recherche du Canada en économie sociale et à l'Alliance de recherche Université communauté en économie sociale (l'ARUC-ÉS). Nous avons participé, entre autres, au projet de recherche de l'ARUC-ÉS visant l'élaboration du portrait de la finance socialement responsable au Québec. Ce portrait fut publié en 2008⁵³. Nous avons identifié, au début de notre processus de recherche, trois organisations clés membres du CAP-finance de l'ARUC-ÉS et avons rencontré (pour des entrevues exploratoires) des personnes ressources de chacune de ces trois organisations. Ces organisations sont : Investissement Québec (Vice-présidence aux coopératives et autres entreprises de l'économie sociale), Desjardins Capital de risque et Fondation. Précisons qu'actuellement, Desjardins capital de risque et Investissement Québec ne font pas partie du Réseau FSRQ formel. Ils ont été membres du CAP finance de l'ARUC-ÉS, de 2003 à 2008. Les personnes que nous avons rencontrées ont été identifiées parmi les contacts de notre directrice de recherche et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, Marie J. Bouchard. Lors de ces entrevues, nous avons demandé à ces personnes de nous dresser un portrait global de ce réseau, de ses membres, de ses objectifs et de son fonctionnement. Soulignons que les résultats de cette recherche exploratoire ont été utilisés pour préparer un travail de fin de session dans le cadre d'un de nos cours de doctorat.

Après ces entrevues exploratoires, nous étions convaincues de la richesse de ce cas pour notre problématique de recherche portant sur la dynamique gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel à formel et avons décidé de l'explorer davantage en préparant un plan d'observation et de

⁵³ http://www.aruc-es.ugam.ca/Portals/0/docs/pdf/Portrait_FSR_Quebec.pdf (Consulté le 03 avril 2013)

collecte de données. Avant de commencer cette collecte de données, nous avons identifié, avec l'aide de notre directrice de recherche, les autres organisations pouvant faire partie de notre échantillon. De plus, nous avons sollicité Margie Mendell, professeure à l'Université Concordia, ancienne codirigeante du CAP-finance de l'ARUC-ÉS et actuellement membre associé siégeant au conseil d'administration du Réseau FSRQ formel, que nous avons eu l'occasion de connaître à l'occasion d'un projet de recherche de l'ARUC-ÉS (l'élaboration du portrait du capital de développement au Québec) où nous avons travaillé sous sa direction. Le but de notre contact était de solliciter sa participation à notre recherche et d'identifier avec elle les organisations et les personnes clés pouvant faire partie de notre échantillon. Cette personne nous a mis en contact avec les représentants d'organisations fondatrices du Réseau FSRQ formel et nous a facilité, après discussion avec les autres membres du réseau, l'accès aux différentes réunions du CA de celui-ci pour faire de l'observation non participante.

De plus, pour formaliser notre processus de collecte de données, nous avons contacté, par courriel, le président du CA du Réseau FSRQ formel et lui avons demandé d'accepter notre participation aux réunions de ce CA, et de le rencontrer évidemment pour une entrevue. Nous avons également sollicité, par courriel, les autres membres du CA (représentants des organisations membres fondateurs du Réseau FSRQ) pour les inviter à participer à notre recherche. Précisons que nous joignons à chaque courriel de sollicitation envoyé un document de présentation de notre problématique de recherche. Les réponses ont toutes été favorables. Le président du CA, après discussion avec les autres membres, nous a même proposé de préparer les procès-verbaux des réunions du CA et nous avons évidemment accepté cette proposition et l'avons exécutée sans rémunération. Ainsi, notre immersion dans le groupe a été facile et notre adresse courriel a été ajoutée à la liste des membres du CA. Nous recevons, de ce fait, tous les messages et dossiers qui s'échangent entre ceux-ci.

Malgré ces contacts, nous aimerions toutefois souligner que nous avons eu, au début, de la difficulté à accéder à ce réseau, qui était à ce moment en phase de transformation et de formalisation. Cette difficulté était liée, entre autres, à la question de la gouvernance que nous voulions étudier. Celle-ci apparaissait sensible, à ce moment, pour les membres du Réseau FSRQ, surtout que ce dernier était dans une phase cruciale de son développement, celui du choix et de la mise en place de ses structures de gouvernance formelles et de planification stratégique. De plus, notre présence comme observatrice aux réunions du CA pouvait être vue comme une menace pour l'évolution des échanges entre ses

membres. Cette difficulté permet de comprendre d'ailleurs les problèmes qu'ont certains chercheurs à se faire accepter par les RIO pour analyser la question stratégique de leur gouvernance. Nous avons pu surmonter cette difficulté initiale en rassurant les organisations membres du Réseau FSRQ sur les principes et les objectifs de notre recherche, en leur expliquant que notre but est uniquement de comprendre la gouvernance de ce réseau comme objet de recherche et que nous ne cherchons pas à faire des jugements sur celui-ci. De plus, nous avons pu établir au préalable d'autres contacts avec quelques responsables de ce réseau, et ce, lors du colloque organisé en 2009 par ses membres fondateurs avec la collaboration du CAP-finance de l'ARUC-ÉS. Nous étions invitées à ce colloque comme chercheure par la codirigeante du CAP-finance.

Nous avons analysé en profondeur le Réseau FSRQ et étudié les organisations membres (membres fondateurs) de celui-ci. Nous avons cherché de l'information sur ces dernières pour connaître leurs origines et appartenances (structure de propriété), leurs missions, leurs objectifs, leurs activités et leurs stratégies de partenariats. Ces organisations sont: Fondation, Fonds de solidarité FTQ, Fiducie du Chantier d'économie sociale, Réseau québécois du crédit communautaire, Filaction, Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) et la Caisse d'économie solidaire Desjardins (voir la présentation de ces organisations et les détails sur le secteur dans le chapitre 4). Évidemment, nous avons choisi de rencontrer, au sein de chacune de ces organisations, la personne ou les personnes jouant un rôle important dans le Réseau; celles qui les représentent au niveau de son CA. Nous avons rencontré chacune de ces personnes pour une à deux entrevues. En plus de ces personnes représentant les organisations membres fondatrices au CA du Réseau FSRQ formel, nous avons rencontré également les membres chercheurs reliés au CAP-finance de l'ARUC-ÉS et ayant accompagné ces organisations dans le processus de formalisation de leur réseau. Ces membres sont : la coordonnatrice à l'ARUC-ÉS, les deux codirigeants du CAP-finance de l'ARUC-ÉS et certains anciens chercheurs reliés à celui-ci. Nous avons rencontré également trois anciens représentants des organisations membres du CAP-finance de l'ARUC-ÉS. Au total, nous avons fait vingt-cinq entrevues (les explications sur ces entrevues sont présentées dans le point 3.2.3.2, ci-après). Le portrait de ces entrevues est présenté dans ce tableau.

Tableau 3.2 Portrait des entrevues

| | | |
|---|---|---|
| Entretiens réalisés avant le processus de collecte de recherche | 4 entretiens exploratoires à l'été 2007 | Au total : 25 entretiens de 1h 30 à 2h00 (une moyenne de 1h 45) |
| Entretiens réalisés lors du processus de collecte | <ul style="list-style-type: none"> - 13 entretiens au niveau des organisations membres fondatrices du Réseau FSRQ (FondAction, FilAction, Réseau Québécois du crédit communautaire, Caisse d'Économie solidaire, Fonds de solidarité FTQ, Fiducie du Chantier d'économie sociale et le Réseau d'investissement social du Québec) - 6 entretiens avec les chercheurs attachés au CAP-finance - 2 entretiens avec des anciens membres du Réseau qui ont participé au CAP finance et à la réalisation de certaines activités. | |

3.3.3 Techniques de collecte de données (sources de données)

Généralement, les études de cas combinent différentes sources de données (Eisenhardt, 1989; Quivy et Campenhoudt, 1995). Pour cette étude, nous avons utilisé trois sources de données: les entrevues, l'observation non participante et l'analyse de documents. Ceci nous a permis d'obtenir un grand nombre de données sur le Réseau FSRQ: son historique, ses membres, son évolution, sa mission, ses projets les conditions d'action de ses membres, les processus en œuvre dans celui-ci, etc. (Patton, 2002). Ensuite, nous avons pu détecter, par un processus de centration progressive (Lessard *et al.*, 1997), les données fondamentales et nécessaires pour l'analyse de notre problématique et pour la rédaction du cas. Nous avons fait, par la suite, des analyses plus spécifiques de certaines dimensions du cas importantes pour répondre spécifiquement à la problématique développée dans cette thèse (Langley, 2004): la dynamique de gouvernance de RIO en lien avec les pratiques développées collectivement par leurs membres partenaires.

Notre collecte de données, au niveau de plusieurs organisations et en utilisant trois techniques (analyse de documents, entrevues et observation non participante), nous a permis de trianguler les résultats de notre collecte (Quivy et Campenhoudt, 1995). Cette combinaison de sources de données nous a offert la possibilité d'obtenir plus d'informations précises sur les principaux événements marquant la trajectoire du Réseau FSRQ, les projets communs de ses membres, les pratiques et les comportements de ceux-ci. Elle nous a permis également de vérifier les résultats obtenus auprès de plusieurs répondants provenant des différentes organisations membres de ce réseau (Yin, 2003a). Soulignons que ce type de vérification est nécessaire pour traiter les concepts et les dimensions de notre cadre de référence. Dans les points ci-dessous, nous présentons chacune des trois méthodes

utilisées. Soulignons que, puisque notre collecte suscitait l'implication de sujets humains, nous avons soumis notre projet de recherche à l'examen du Comité d'évaluation éthique de l'ESG-UQAM. Celui-ci nous a émis un certificat au printemps 2010 (présenté à l'annexe 1).

3.3.3.1 Utilisation de documents

Nous avons organisé notre collecte de données en commençant par la consultation de documents internes et externes produits par le Réseau FSRQ, par ses organisations membres et par le CAP-finance de l'ARUC-ÉS. Selon Quivy et Campenhoudt (1995), la consultation de documents permet au chercheur d'économiser du temps et de l'argent. Cette technique convient particulièrement à l'analyse du fonctionnement des organisations (aussi au réseau comme une entité organisationnelle) et à l'étude des phénomènes organisationnels pour lesquels il n'est pas possible de recueillir des témoignages directs.

L'utilisation des documents est nécessaire pour cette étude, car nous ne pouvons pas faire des entretiens au sein de toutes les organisations membres potentiels du Réseau FSRQ (les membres potentiels sont des membres pouvant adhérer à ce réseau, car son membership est ouvert à d'autres organisations financières répondant aux critères d'adhésion fixés dans ses règlements internes, et voulant évidemment adhérer à sa Charte), et ce, à cause des délais alloués à la réalisation de cette thèse. De plus, puisque nous avons mené une étude longitudinale qui couvre la période allant de 2000 (l'année du début de la mobilisation autour du projet du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*) jusqu'à 2010 (l'année de formalisation du Réseau FSRQ), nous avons besoin de consulter les documents et les PV produits avant notre présence sur le terrain. Ces documents nous ont permis de connaître l'historique de ce réseau et d'identifier ses différentes phases d'évolution. Nous avons consulté ainsi diverses sources et documents publics, tels que les rapports d'activités et sites web des organisations membres, les brochures et troupes d'informations produites par celles-ci (déclarations publiques, communiqués publics, etc.) ainsi que les documents produits par CAP-finance ARUC-ÉS. Généralement, ces documents publics contiennent des informations sur la mission, les objectifs, les partenaires, les projets en partenariat et la structure des organisations ainsi que des données sur la mission et les objectifs du Réseau FSRQ.

Nous avons consulté également les documents internes produits par les membres fondateurs du Réseau FSRQ. Nous avons eu accès à tous les documents et projets réalisés par ce réseau avant 2009, année de sa formalisation; le codirectrice et la coordinatrice du CAP-finance de l'ARUC-ÉS nous ont envoyé tous les documents produits auparavant. Parmi ces documents, mentionnons les procès-verbaux des réunions, les bilans d'activités, des études et projets de recherches réalisés en collaboration par les membres de CAP-finance. De plus, nous avons eu accès à tous les échanges de courriels effectués entre les membres du CA de Réseau FSRQ formel par le biais de leur liste d'envoi, à laquelle nous sommes inscrites, depuis février 2010. En tout, nous avons obtenu des centaines de documents et de pages (plus d'une quinzaine de procès-verbaux, de nombreux échanges de courriels sur la liste de distribution du conseil d'administration).

3.3.3.2 Entrevues semi-structurées

Selon Yin (1994), l'entrevue est importante dans l'étude de cas; elle permet, en plus de la collecte de données riches, de connaître les interprétations et le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés (Patton, 2002). Elle permet également de comprendre les comportements, les intentions, les opinions et les attentes des personnes et de diminuer les perceptions subjectives du chercheur (Patton, 2002). L'entrevue semi-directive offre une grande souplesse au chercheur en lui permettant d'intervenir, à tout moment, lors de l'entretien et d'accroître ainsi la qualité des données collectées. Cette technique offre également une grande liberté au chercheur, car elle n'est ni canalisée par des questions trop précises, ni entièrement ouverte (Quivy et Campenhoudt, 1995).

Pour cette étude, nous avons réalisé au total 25 entretiens auprès des personnes impliquées directement dans le fonctionnement du Réseau FSRQ durant ses différentes phases d'évolution. Nous avons rencontré tous les membres du CA, des chercheurs associés à ce réseau, d'anciens responsables et chercheurs du CAP-finance de l'ARUC-ÉS, d'anciens représentants des organisations membres de ce réseau et les trois personnes ayant assuré la présidence du Réseau après sa formalisation. Les détails caractérisant ces répondants (leur sexe, leurs fonctions, leurs liens historiques avec le Réseau et le membership des organisations qu'ils représentent) sont présentés

dans l'annexe D. Ces entretiens nous ont permis de recueillir les représentations individuelles de ces différentes personnes.

Nous avons réalisé les 4 premiers entretiens exploratoires à l'été 2008, au début de notre processus de recherche terrain. Soulignons que parmi les quatre personnes rencontrées, deux sont des femmes. Nous avons mené des entretiens avec ces personnes clés dans le Réseau FSRQ, afin d'explorer jusqu'à quel point ce réseau pouvait répondre à notre problématique de recherche, et de faire évidemment les premiers contacts avec des personnes participant activement à celui-ci. Ces contacts sont souvent nécessaires pour toute recherche terrain. Les thèmes abordés à cette étape visaient surtout à nous familiariser avec l'histoire du Réseau FSRQ, sa raison d'être, ses membres, sa mission et ses objectifs, son lien avec l'ARUC-ÉS et son fonctionnement.

Par la suite, après avoir choisi ce réseau comme terrain d'étude pour mener notre recherche, nous avons réalisé au total 21 entretiens semi-directifs, et ce, avec les différentes catégories de membres et d'acteurs ayant participé à sa création et à son développement. Ces entretiens sont :

- 13 entretiens auprès de toutes les organisations membres fondatrices du Réseau FSRQ formel. Soulignons que sur les treize entretiens, nous en avons réalisés 4 avec des femmes, toutes très impliquées dans le Réseau. Pour mieux cerner les liens et les interdépendances au sein de ce réseau, nous avons choisi de rencontrer les personnes qui représentent leurs organisations à son CA et qui ont participé à son processus de formalisation; celles-ci sont mieux placées pour nous parler des relations spécifiques établies au sein de ce réseau et des pratiques qu'ils ont développées collectivement pour institutionnaliser leur réseau. De plus, ces personnes sont identifiées comme responsables de la gestion des interfaces entre leurs organisations et le Réseau FSRQ dans son ensemble. Soulignons que parmi ces personnes, nous avons rencontré les deux présidents du Réseau formel (l'ancien et l'actuel) et ses deux vices présidents.

- 6 entretiens avec les chercheurs attachés au CAP-finance de l'ARUC-ÉS. Soulignons que trois de ces six entretiens ont été réalisés avec des femmes. Spécifions également que l'un de ces chercheurs avait codirigé ce CAP et qu'il est actuellement membre associé du Réseau FSRQ, et un autre avait présidé le conseil d'administration de ce réseau lors de la phase de préparation de son plan stratégique

(phase de transition vers un réseau formel), en 2010. Soulignons que nous avons assisté à toutes les rencontres du CA de la phase de transition.

- 2 autres entretiens : un avec un ancien membre du Réseau qui avait participé à la création et à la réalisation de certaines activités du CAP-finance (2003-2005) et l'autre avec la coordonnatrice de l'ARUC-ÉS.

Ces entretiens, d'une durée allant d'une 1h30 à 2h00, ont été enregistrés et retranscrits entièrement pour assurer une reconstitution fidèle du contenu des échanges. Afin de conserver l'anonymat des répondants, ces entretiens et les verbatim qui en sont extraits ont tous été codés.

Soulignons également que nous avons eu de multiples échanges informels avec des anciens membres du Réseau FSRQ et les professeurs chercheurs membres du CAP-finance de l'ARUC-ÉS, dont notre directrice de thèse. Ces nombreuses discussions informelles nous ont permis d'avoir des données sur l'historique de ce réseau, son évolution, son fonctionnement, les pratiques développées collectivement par ces acteurs et son processus de gouvernance. Certes, nous n'enregistrons pas ces discussions, mais nous notons souvent les principales idées par écrit.

Pour mener ces entretiens, nous avons préparé un guide d'entrevue⁵⁴. Précisons que nous avons deux versions un peu différentes pour ce guide. Nous avons utilisé la première lors des entrevues menées avec les chercheurs de l'ARUC-ÉS, la deuxième lors des entrevues réalisées avec les représentants des organisations membres fondateurs du Réseau FSRQ (voir ce guide à l'annexe 2). Ce guide est composé de questions ouvertes et semi-ouvertes⁵⁵. Également, en plus des questions visant la collecte de données liées aux concepts de notre cadre d'analyse (modes de gouvernance informels et formels et leurs mécanismes, pratiques développées par les membres pour institutionnaliser leur réseau), ce

⁵⁴ Selon Quivy et Campenhoudt (1995), préparer un guide d'entrevue, c'est : 1/ bien identifier l'ensemble des thèmes importants à aborder lors de l'entrevue pour éviter les omissions; 2/ bien formuler les questions, afin de produire toutes les informations adéquates et nécessaires pour la recherche. En fait, chaque question demande un travail d'élaboration, car une question dont le thème est trop abstrait produira beaucoup de doute et de confusion pour les répondants et même pour le chercheur!

⁵⁵ Généralement, les questions dans une entrevue semi-structurée doivent être ouvertes, afin de permettre au répondant d'effectuer une description riche de son expérience et de clarifier ses jugements, ses sentiments et ses croyances à propos de l'objet d'étude (Patton, 2002 et Romelaer, 2001). Il faut éviter les questions trop fermées et dichotomiques.

guide contient des questions liées à la description du secteur de la finance solidaire et responsable, du Réseau FSRQ et de ses organisations membres. Cette catégorie de questions nous a permis d'avoir plus de données sur le rôle de ces organisations membres; la position de chacune d'elle par rapport à cette démarche de partenariat; leurs identités; les ressources de ce réseau et celles de ses membres; les modalités d'accès à celui-ci; le statut de ses membres; la mission commune; les types d'objectifs; la réalisation de projets communs, le consensus et la négociation; les modalités et procédures de négociation; les tâches et responsabilités.

Également, il nous semble que l'ordre des questions est important pour la présentation du guide d'entrevue. Nous avons commencé celui-ci par des questions plus générales de type descriptif. Ensuite, nous avons intégré au milieu des questions liées aux concepts de notre modèle d'analyse, car elles sont importantes. Rappelons que les concepts et les dimensions de ce modèle sont : gouvernance de RIO (modes informel et formel et leurs mécanismes, dynamique, structures, liens, etc.); les pratiques de création institutionnelles que développent collectivement les membres de RIO (pratiques normatives, cognitives et politiques) et pouvant contribuer à leur institutionnalisation. Nous résumons, dans le tableau 4 ci-dessous, les concepts, les dimensions et les sous dimensions couverts par les questions de notre guide d'entrevue.

Tableau 3.3 Concepts, dimensions et sous dimensions à la base de notre guide d'entrevue

| Concepts | Dimensions | Sous-dimensions ou indices d'analyse |
|--|------------------------------|---|
| Gouvernance de RIO | Dynamique | <ul style="list-style-type: none"> - Repérer les modes de gouvernance existant au sein du réseau - Détection de type de changement effectué - Repérer les facteurs ayant facilité ou motivé ce changement - Détection des liens existants entre les deux modes de gouvernance |
| | Mode de gouvernance informel | <ul style="list-style-type: none"> - Repérer les mécanismes de gouvernance informelle : confiance, ajustement mutuel, etc. - Vérifier l'absence de structure formelle de gouvernance - Détection des animateurs de réseau, etc. - Repérer les caractéristiques et les particularités de ce mode de gouvernance - Vérifier l'existence de la confiance au niveau interpersonnel et au niveau interorganisationnel - Vérifier l'engagement des partenaires, transparence, concertation, négociation et échange |
| | Mode de gouvernance formel | <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les mécanismes de gouvernance formelle : règlement, contrat, charte, etc. - Identifier les structures de gouvernance mises en place : CA, comités de travail, assemblée, etc. - Identifier les caractéristiques de ce mode de gouvernance : gouvernance distribuée, communautaire, associative, etc. |
| Travail institutionnel (pratiques de création institutionnelle) | Travail politique | <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les pratiques qui visent à faire connaître le réseau et renforcer sa légitimité auprès de ses parties prenantes internes et externes (pratiques de persuasion) - Identifier les pratiques de persuasion telles que celles qui visent la mobilisation de toutes les parties prenantes internes et externes - Identifier les pratiques qui renvoient à la mise en place de règles constitutives - Identifier les pratiques qui visent les actions liées à la structuration et la régulation des acteurs au sein du réseau - Identifier les actions qui visent la mise en place des structures de gouvernance du réseau |
| | Travail normatif | <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les pratiques des acteurs qui visent le changement des associations normatives au niveau du RIO - Identifier les pratiques qui visent la construction identitaire du réseau et le développement de liens normatifs |
| | Travail cognitif | <ul style="list-style-type: none"> - Développement d'un processus de construction des concepts et des compétences communes - Identifier les pratiques qui visent l'émergence d'une vision commune entre les membres de RIO - Identifier les pratiques qui visent la construction d'un sens commun et d'un langage commun |

Soulignons que lors des entrevues, nous commençons toujours par des questions générales et ouvertes. Ceci nous a permis de nous familiariser avec le répondant et avoir le maximum d'informations de lui. Par la suite, nous poursuivons la discussion avec lui en lui demandant quelques détails sur les points oubliés. Également, nous ajustons parfois notre guide au cours des entrevues, et ce, en fonction des réponses données par les répondants et du temps que ces derniers nous ont accordé⁵⁶. Enfin, conformément aux dimensions éthiques de la recherche, nous commençons chaque entretien par la présentation et l'explication de notre projet de recherche, suivi de la présentation des formulaires de consentement et de confidentialité, afin d'obtenir l'autorisation des répondants d'utiliser les données collectées aux fins de la recherche prévue. La signature de ces formulaires assure la dimension éthique de notre processus de recherche. Nous expliquons également à ces répondants comment allons-nous procéder pour produire nos conclusions de recherche, comment nous

⁵⁶ Le guide d'entrevue est un aide-mémoire que le chercheur utilise dans le but de s'assurer que les thèmes et les concepts de sa recherche sont bien couverts. Ce guide doit être souple et flexible (Quivy et Campenhoudt, 1995).

partageons ces résultats avec les autres participants et où allons-nous publier ces résultats. (Glesne, 1992, cité dans Langley, 2004).

3.3.3.3 Observation directe

Nous avons fait de l'observation directe⁵⁷ non participante, fortement recommandée dans le paradigme constructiviste (Patton, 2002). Cette méthode permet d'obtenir des données valides et spontanées (Langley, 2004). Selon Quivy et van Campenhoudt (1995), l'observation directe constitue la seule méthode de recherche qui saisit les comportements au moment où ils se produisent sans l'intermédiaire d'un témoignage d'une personne. Elle est la meilleure façon permettant d'analyser les pratiques des acteurs et les relations entre eux en se basant sur leurs comportements et leurs attitudes lors de l'action. Cette méthode permet une relative légitimité par rapport aux paroles et aux écrits. Ainsi, elle complète et valide les données collectées par les entretiens (Cooper et Schindler, 1998). Cependant, elle est très exigeante puisqu'elle nécessite beaucoup de temps et de prudence.

Nous avons réalisé de nombreuses séances d'observation non participante au sein du Réseau FSRQ, et ce, pendant la phase clé de son développement (phase de choix et de mise en place de ses structures de gouvernance formelles et de planification stratégique). Les observations réalisées nous ont placées au cœur des processus formels et informels de gouvernance, ce qui a permis de nourrir notre réflexion au sujet des interactions entre les membres partenaires de ce réseau, de leur pratiques collectives et des comportements individuels et collectifs animant les diverses rencontres auxquelles nous avons participé. Nous présentons, dans ce qui suit, les contextes dans lesquels nous avons réalisé notre observation non participante.

1 - Observation non participante des réunions du conseil d'administration (CA) du Réseau FSRQ. Nous avons assisté à toutes les réunions du CA organisées de février à décembre 2010 (un total de 11 réunions) et chaque réunion dure en moyenne 4 heures. Rappelons que nous étions désignées par les membres pour préparer les procès-verbaux de ces rencontres. En effet, durant chaque rencontre du

⁵⁷ « L'observation est un mode de collecte de données par lequel le chercheur observe de lui-même, de visu, des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation pendant une période de temps délimitée. » (Thiétart et al., 2003 : 238).

CA, nous prenions des notes décrivant le déroulement de la réunion comme tel. Nous écrivions en détail toutes les propositions et les discussions (l'enregistrement audio n'était pas permis) afin de préparer ces procès-verbaux que nous envoyions par la suite aux membres. Ces PV sont extrêmement importants pour nous, car ils étaient toujours validés par les membres du CA. Ce que nous ne notions pas, par contre, sur ces PV, ce sont nos propres observations et remarques générales liées au contexte de ces réunions (niveau de préparation des membres, échanges de courriels avant les rencontres, justification des absences, choix du lieu, etc.) et aux comportements et attitudes des membres observés lors du déroulement des changes (respect mutuel, le ton de la voix, la prise de parole, monopolisation de la parole, etc.).

Pour faire cette observation liée au contexte et aux comportements, nous n'avons pas comme tel préparé une grille d'observation qui aurait découlé de notre cadre conceptuel, en vue de centrer notre attention et de standardiser au maximum celle-ci dans toutes les réunions. Cependant, nous avons préparé une grille d'observation plus générale (présentée dans l'annexe 3) que nous avons utilisée dans toutes les réunions et événements pour observer les comportements et les attitudes des membres, les pratiques et les processus d'échange et de négociation reliés à notre cadre d'analyse. Nous savions que la préparation d'une grille plus précise nous aurait permis de concentrer notre regard sur certaines dimensions et ne pas être envahie par plusieurs faits à observer. Cependant, dans notre cas, puisque nous écrivions aussi les PV de réunions (directement, sans magnétophone, rappelons-le), nous étions concentrée sur tout ce qui s'est fait et s'est dit afin de produire des PV détaillés. La préparation de ces derniers nous a permis d'éviter de restreindre notre regard sur juste certains faits.

Précisons que sur notre journal personnel, nous avons parfois écrit des notes de nature plus théorique (en lien avec nos concepts et dimensions théoriques) dans l'objectif d'amorcer déjà notre analyse, de telle sorte que notre interprétation et notre compréhension de notre objet d'études se fassent progressivement tout au long de notre recherche et non pas juste à la fin de la collecte. Cette interprétation que nous avons faite lors de la collecte a favorisé non seulement une analyse plus riche, mais elle nous a aussi permis d'éviter de nous retrouver avec beaucoup de données descriptives qui auraient pu être très difficiles à utiliser ou à « faire parler ».

En somme, notre présence aux réunions du CA nous a permis, en plus de noter le contenu des discussions et des propositions, de saisir les comportements et les attitudes des membres du Réseau FSRQ au moment de leurs interactions et de leurs échanges. Ceci nous a permis de comprendre et d'analyser les relations entre eux et la dynamique du travail collaboratif développée au sein de ce réseau. Notre but à travers cette observation est de compléter et de valider les données collectées par les entretiens.

2 - Nous avons aussi réalisé une observation qui pourrait être qualifiée de « participante » à l'occasion des poses café, lors des réunions du CA. Nous considérons ces moments d'échange comme de l'observation participante, car nous côtoyons les représentants des organisations membres aux CA et échangeons avec eux sur le fonctionnement de leur réseau, son membership, leurs pratiques collectives, projets communs, leur point de vue sur les perspectives et l'évolution de ce réseau, etc.

3 - Observation non participante à une assemblée générale des membres du Réseau FSRQ. Nous avons assisté à la première assemblée formelle de ce réseau. Cette assemblée est importante, car les membres ont voté, lors de celle-ci, la charte et le texte de règlements généraux de leur réseau formel, et ils ont désigné son nouveau président (président du CA), ses deux vices présidents, le secrétaire et le trésorier. Nous avons donc pu assister à ces moments importants du cycle de vie du Réseau FSRQ. Lors de cette rencontre, nous avons enregistré le discours du président sortant (président de la phase de transition), centré sur la présentation du bilan des travaux réalisés par le CA lors de la phase de préparation du plan stratégique du Réseau FSRQ formel. Nous avons enregistré également le discours du nouveau président du CA et ceux des deux vices présidents.

4 - En outre, nous avons fait de l'observation non participante dans le cadre d'événements spéciaux organisés par le Réseau FSRQ. Nous avons assisté au colloque international sur la finance responsable organisé, en décembre 2009, par ses membres fondateurs avec la collaboration du CAP-finance de l'ARUC-ÉS, et à l'assemblée d'information organisée par le Réseau, en décembre 2010, pour rencontrer ses membres potentiels et annoncer l'ouverture de son membership. Certes, nous avons eu, lors de ces événements, quelques discussions sur le fonctionnement et l'évolution de ce réseau avec les représentants de ses organisations membres. Cependant, généralement, nous avons

mené ces observations de façon non participante. Précisons que lors du colloque international, nous avons enregistré les présentations des représentants des organisations membres du Réseau FSRQ qui totalisent près de 9 heures d'enregistrement.

Pour chaque événement (réunion du CA, assemblée des membres, colloque ou autres), nous avons écrit nos observations dans un journal de bord créé spécialement pour cela; nous avons noté les acteurs présents, les principaux événements marquant la rencontre, des morceaux de discussions entre les membres du CA et autres, des indices d'analyse intéressants et des remarques générales. Nous avons observé les comportements des partenaires, les processus de discussions et les échanges entre eux, la présidence de la réunion, les interactions, le niveau de confiance, les dimensions des échanges et le climat des réunions en général.

Soulignons que nous sommes conscientes que les observations non participantes sont pertinentes pour étudier des comportements, des pratiques, des attitudes ou des interactions et accéder directement aux faits. Cependant, cette méthode a aussi des biais; il est démontré que la présence d'une tierce personne modifie les comportements. Pour réduire l'impact de ceci, nous avons cherché, dans la mesure du possible, d'être très discrète et de ne pas être trop visible surtout lors des réunions du CA. Nous avons fait simplement de l'observation et nous n'avons pas participé aux discussions.

Pour conclure cette sous-section qui présente les techniques de collecte de donnée, nous présentons, dans le tableau 5 ci-après, un aperçu des données assemblées en utilisant les trois méthodes de collecte (analyse de documents, entretiens et observations non participantes).

Tableau 3.4 Aperçu des données collectées

| | | | |
|-------------------------------------|---|--|--|
| Documents | <i>PV du réseau</i> | - 9 PV des réunions du CAP finance de l'ARUC-ÉS (2003 à 2009) - 11 PV des réunions de CA du Réseau FSRQ produits en 2010 | Au total : 20 PV |
| | <i>Autres documents</i> | - Sites Internet des organisations membres, brochures et trousse d'informations produites par ces organisations (déclarations publiques, communiqués publics, etc.) - Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale - Étude de L'ARUC-ÉS sur le portrait du capital de développement au Québec - Actes de colloque - Documents de recherche réalisés en collaboration, etc. | Au total : 10 documents |
| Entretiens | <i>Avant le processus de collecte de recherche</i> | - 4 entretiens exploratoires (dont 2 avec des femmes) à l'été 2008 - Discussions avec les chercheurs de l'ARUC-ÉS | Au total : 25 entretiens (dont 10 avec des femmes) de 1h 30 à 2h00 (une moyenne de 1h 45) |
| | <i>Lors du processus de collecte</i> | - 13 entretiens (dont 4 avec des femmes) au niveau des organisations membres fondatrices du Réseau de la FSR (Fondation, Filaction, Réseau Québécois du crédit communautaire, Caisse d'Économie solidaire, Fonds de solidarité FTQ, Fiducie du Chantier d'économie sociale et le Réseau d'investissement social du Québec) - 6 entretiens avec les chercheurs attachés au CAP-finance de L'ARUC-ÉS (dont 3 avec des femmes) - 2 entretiens un avec un ancien membre du Réseau qui a participé à la création et à la réalisation de certaines activités du CAP-finance (2003-2005) et l'autre avec la coordonnatrice de l'ARUC-ÉS | |
| Observation non participante | <i>Observation non participante au niveau du CA du Réseau</i> | - 11 réunions du CA et chaque réunion dure en moyenne 4h 00 - Une assemblée des partenaires (3 heures) | Au total : 62 heures d'observation non participantes |
| | <i>Autres types d'observations (colloques et activités spéciales)</i> | - Colloque international organisé par les membres fondateurs du Réseau FSR en collaboration avec l'ARUC-ÉS (1 journée de 8 heures) - Assemblée d'information (3 heures) | |

Mentionnons que cette étape de collecte de données, qui s'est étalée sur une période d'environ deux ans, d'octobre 2009 à février 2011, nous a permis d'être au plus près de l'évolution du Réseau FSRQ étudié, de comprendre son mode de fonctionnement et sa gouvernance. Également, avec cette combinaison de sources de données, nous avons pu identifier et comprendre les pratiques ayant engendré la dynamique de gouvernance de ce réseau, son passage d'un mode de gouvernance informel à formel, et avons pu identifier et analyser les mécanismes liés à ces deux mode de gouvernance, et le lien entre eux. L'intérêt accordé aux différentes données collectées ainsi que la façon d'analyser ces données seront discutés dans la section suivante. Nous complétons ce point par un tableau (tableau 3.6) montrant les caractéristiques des trois outils de collecte de données utilisés.

Tableau 3.5 Caractéristiques des outils de collectes choisis

| Documents | Observations | Entrevues |
|--|--|---|
| Internes et externes | Non-participantes structurées | Semi-structurées |
| Ancrés dans le passé | Ancrées dans le présent | Accès au présent et au passé |
| Fournissent le discours officiel Permettent de tracer des chronologies d'événements | Permettent de voir les interactions et les comportements Permettent un accès direct à travers le vécu | Accès aux expériences, sentiments, opinions et explications |
| Pas de sentiments, motifs cachés, etc. | Ne donnent pas accès à la vie intérieure des autres | Biais de mémoire, de présentation et de perception |

3.4 Analyse de données de recherche

Dans cette section, nous expliquons comment nous avons organisé et analysé les données collectées, et produit des conclusions de recherche fiables à partir de ces données.

3.4.1 Organisation et classement des données recueillies

Tel que souligné auparavant, nous avons transcrit intégralement les entrevues. Avec les autres documents obtenus et écrits (journaux de bord et notes personnelles issus de l'observation non participante; participation aux réunions du CA et autres rencontres et événements du Réseau FSRQ; procès-verbaux de réunion du CA; recherches précédentes et autres documents publics), nous avons compilé plusieurs centaines de pages de données. Nous avons lu attentivement tous ces documents et avons sélectionné et classé dans un tableau les données qui sont importantes pour l'écriture du cas et pertinentes pour analyser notre question de recherche. Nous avons identifié les données montrant les principaux événements survenus durant la période étudiée, les acteurs clés du Réseau FSRQ, ses organisations membres, ses objectifs, sa mission, les projets majeurs, son fonctionnement, son évolution, ses défis, les pratiques de ses membres, ses modes de gouvernance informel et formel et leurs mécanismes, etc.

3.4.2 Stratégie d'analyse de données

Pour structurer les données collectées et les utiliser dans le but de répondre aux questions soulevées par notre recherche, nous avons fait l'analyse en deux étapes. La première vise la construction et la

présentation du cas, le Réseau FSRQ étudié (stratégie narrative). La deuxième (la codification) vise la réalisation d'une analyse en profondeur pour identifier les indices, les sous-dimensions et les dimensions liées à notre question de recherche : comment évolue la gouvernance de RIO d'un mode informel à formel?

La stratégie narrative nous a permis de faire ressortir les événements, les projets et les évolutions qu'a connues le Réseau FSRQ, et d'effectuer une description détaillée de ceux-ci. Elle vise donc la construction d'une histoire organisée et chronologique des événements qui nous a permis de faire une pré-analyse de ce réseau et de la dynamique de sa gouvernance sur la période étudiée. Par la suite, la codification basée sur l'analyse de contenu a permis d'approfondir l'analyse.

Cette façon de faire l'analyse en combinant deux stratégies découle du fait que les études processuelles basées sur la pratique sont compliquées; elles nécessitent, en effet, l'utilisation de nombreuses stratégies de théorisation, telles que la narration et la codification. Nous expliquons ces deux stratégies d'analyse dans ce qui suit.

3.4.2.1 Premier niveau d'analyse (stratégie narrative)

Après la présentation du secteur de la finance solidaire et responsable au Québec en utilisant principalement des données secondaires⁵⁸, telles que les publications précédentes et les recherches réalisées déjà sur ce secteur, nous avons commencé notre analyse de données par la construction et la présentation du cas du Réseau FSRQ. Nous avons décrit, d'une façon narrative, ce réseau (sa raison d'être, ses membres actuels et potentiels, son historique et son évolution, sa mission et ses objectifs, son lien avec l'ARUC-ÉS, les valeurs qu'il porte, sa structure, son fonctionnement); les projets réalisés en collaboration par ses membres et les interactions établies entre eux; ses modes de gouvernance (informel et formel) et les mécanismes liés à ceux-ci. Soulignons que cette présentation du cas est un mode traditionnel de présentation de données sous forme de texte narratif (Langley, 1997, 1999). Selon Langley (1997 : 41), la stratégie narrative est particulièrement adaptée à l'étude des

⁵⁸ Ce chapitre a comme valeur ajoutée de souligner que le réseau étudié combine des logiques institutionnelles différentes et transcende des intérêts différents. Sa richesse nous semble être sa capacité à combiner plusieurs intérêts et logiques. Ceci rend l'analyse de la dynamique de sa gouvernance très pertinente.

phénomènes processuels; elle a comme objectif de comprendre un processus en s'appuyant sur « la construction d'une histoire organisée et chronologique des événements à partir de sources brutes ». Cette stratégie est particulièrement utilisée « pour organiser les données quand le temps joue un rôle important et qu'un cas unique offre des incidents riches et divers » (Chiles, Meyer et Hensch, 2004 : 505). Cependant, comme le note Langley (1997 : 41), « la stratégie narrative d'analyse de données ne sera satisfaisante que si elle est complétée par d'autres approches plus structurantes ». Cette stratégie nous a permis de faire une pré-analyse; il nous a été possible de repérer des moments et des événements clés, d'identifier les mécanismes d'interaction entre les membres du Réseau FSRQ et de mettre en évidence les phases d'évolution de ce réseau. Elle nous a permis d'en tirer les premières conclusions issues des données.

Pour rédiger le cas du Réseau FSRQ, nous avons fait une première lecture de l'ensemble du corpus de données. Ensuite, nous avons identifié et classé les principaux événements moments importants, acteurs et projets conjoints en utilisant des extraits de textes issus des entrevues et des documents. La sélection des événements clés et des réalisations majeures nous ont permis d'identifier trois périodes remarquables pour la trajectoire de ce réseau. Nous avons lié chacune de ces étapes à un événement majeur (Glesne, 1999). Une fois ces étapes repérées, nous avons décrit, pour chacune d'elles, l'événement qui l'identifie, les principaux acteurs, les objectifs, les projets communs, les pratiques importantes, les défis, les relations entre les membres ainsi que les mécanismes de fonctionnement et de gouvernance qui la caractérisent. Nous avons fait une présentation chronologique du cas en fonction de l'évolution de sa gouvernance en s'inspirant du « modèle processus » proposé par Langley (1997) (voir la figure 3.4 ci-après). Ce modèle se base sur l'identification des activités, des événements, des pratiques et des choix.

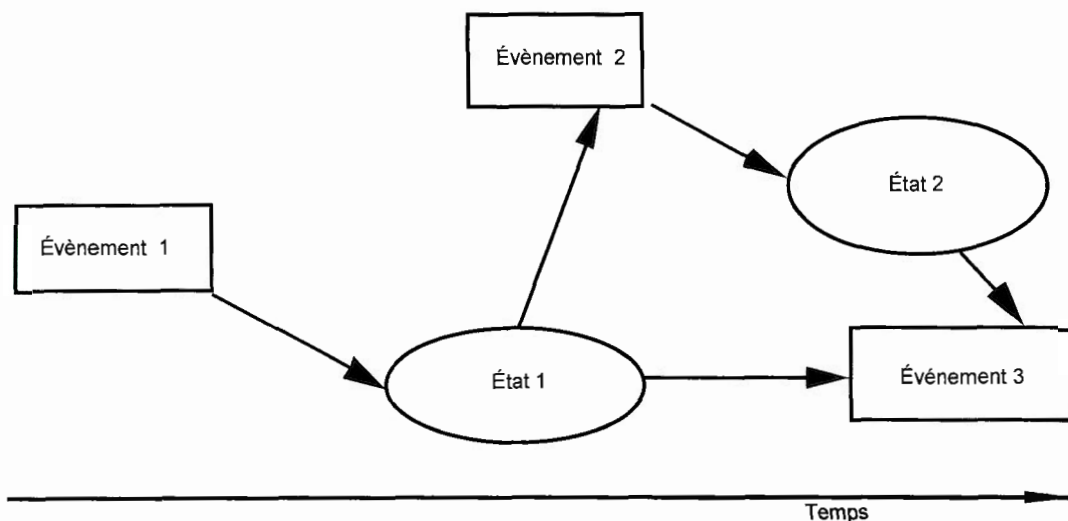


Figure 3.4 Modèle processus d'analyse de données (Langley 2007)

Les sections qui composent le chapitre 5 présentant le cas du Réseau FSRQ décrivent en détail les trois phases identifiées pour le développement de ce réseau (phases d'émergence, d'élargissement et de consolidation). Rappelons que l'étude couvre une période de dix ans, de 2000 à 2010. Ce cas est construit en se basant sur les principaux acteurs, faits, événements et réalisations qui caractérisent chacune de ces trois phases de développement de ce réseau et qui montrent la dynamique de sa gouvernance.

3.4.2.2 Deuxième niveau d'analyse (grounded theory)

Après la construction et la rédaction du cas, nous avons utilisé, dans une deuxième étape d'analyse, la technique de codification similaire à celle utilisée dans la démarche de théorisation ancrée (*grounded theory*) de Strauss et Corbin (1990)⁵⁹. Pour regrouper les données par thèmes, dimensions et indicateurs, nous avons utilisé le logiciel de traitement de données N'vivo.

⁵⁹ L'objectif de la théorisation ancrée est de découvrir les types de concepts et de représentations pertinents au domaine que l'on voudrait comprendre. Il s'agit donc d'une démarche qui vise à mieux éclairer la compréhension de processus sociaux émergents dans leur contexte, sans ajuster les données à un cadre théorique préexistant. (Glaser, 1995, 1998)

Puisque notre approche combine la déduction et l'induction (nous avons un cadre conceptuel de départ), dans l'analyse, nous avons utilisé des systèmes de codage prédéfinis et un peu structurés. Nous avons utilisé des codes (des concepts et dimensions) qui découlent de notre cadre théorique et antérieurement utilisés dans des études précédentes : études sur les pratiques de création institutionnelle (Lawrence et Suddaby, 2006) et celles sur les modes de gouvernance de RIO, informel et formel et leurs mécanismes (ex. Jones *et al.*, 1997; Provan et Kenis, 2007, 2008; Saz-Carranza et Ospina, 2011; Stones *et al.*, 2010). Cependant, nous sommes restée vigilante aux indices, sous dimensions et concepts qui émergent du contenu des données (voir la grille d'analyse présentée dans le tableau 3.7 ci-dessous). Ceci consiste à lire et à relire les textes et à s'y plonger sans préjugés afin de déceler des éléments inattendus. Les textes sont généralement relus et recodés de nombreuses fois et le système de codage se modifie au fur et à mesure que les idées de l'analyste se développent et évoluent.

Comme nous avons analysé, dans un premier temps, les modes et mécanismes de gouvernance du Réseau et, par ensuite, les pratiques institutionnelles développées par ses acteurs pour l'institutionnaliser, nous précisons notre démarche d'analyse dans les points A et B suivants:

A. Analyse des modes de gouvernance du Réseau

L'analyse narrative nous montre les trois phases d'évolution du Réseau et décrit son mode de gouvernance à chacune de ces phases : phase d'émergence (phase informelle), phase d'élargissement (lancement du CAP finance ARUC-ÉS), et phase de consolidation (phase formelle). Une analyse approfondie des données (analyse de contenu thématique) est faite ensuite pour déterminer et vérifier les mécanismes et les modes de gouvernance de ce Réseau. Pour faire cette analyse de contenu, nous avons mobilisé un système de codage prédéfini et bonifié: utilisation des sous-dimensions (indices), des dimensions et des concepts (thèmes ou catégories) découlant de la littérature sur les modes de gouvernance de RIO et leurs mécanismes et ceux émergeant du contenu des textes. Cette codification a été faite en trois étapes :

- Repérage dans les documents et les verbatim des segments de texte qui se rapprochent des indices préétablis et détectés;

- Regroupement des indices dans des dimensions avec la vérification de nombre d'indices en s'assurant de la source (une attention particulière pour les informateurs clés); l'analyse comparative entre les différentes sources; et la vérification, pour chaque dimension, de l'existence d'accord entre les dires (textes) et les résultats de l'observation directe.
- Regroupement des dimensions pour construire et vérifier les concepts ou les thèmes.

Par exemple, pour la première étape d'évolution du Réseau (phase informelle), nous avons d'abord tenté de dégager, à partir des données recueillies, quels étaient les indices de la gouvernance informelle (ex. rencontres et contacts formels, discussion, échange, partage, respect, croisement de gouvernance, vision commune, etc.). Dans une deuxième étape de codage, nous avons regroupé ces indices pour former et vérifier les dimensions (mécanismes) qui caractérisent ce mode de gouvernance (confiance; connaissance mutuelle; ajustement mutuel; vision, mission et valeurs communes; confiance et réciprocité). Enfin, l'identification de ces mécanismes a permis de vérifier que la gouvernance du Réseau durant cette phase d'émergence est informelle. Nous avons procédé de la même façon pour les deux autres phases d'évolution du Réseau (voir le schéma de codification présenté dans l'annexe D) et les résultats de notre analyse sont présentés dans le chapitre 6.

B. Analyse des pratiques institutionnelles

L'analyse narrative nous montre l'objectif institutionnel visé à chacune des trois phases de développement du Réseau. Une analyse approfondie des données (analyse de contenu thématique) est faite, par la suite, pour déterminer et vérifier les actions et pratiques institutionnelles menant à la réalisation de ces trois objectifs. Pour faire cette analyse de contenu, nous avons mobilisé un système de codage prédéfini et bonifié.

Dans un premier temps, nous avons codifié les verbatim d'entretiens et les documents en utilisant les concepts (pratiques institutionnelles: normatives, cognitives et politiques) et les dimensions proposées dans notre grille de référence. Cependant, nous avons créé des nouvelles dimensions identifiées dans les textes (celles émergeant des données). Soulignons que nous nous sommes intéressées uniquement aux activités ayant un objectif institutionnel.

Ensuite, à partir des données et en lien avec la grille d'analyse de départ, nous avons tenté de dégager quelles étaient les pratiques de travail institutionnel développées par les acteurs durant chacune des phases de l'évolution du Réseau, et autour de quels objectifs institutionnels. Nous avons donc organisé les différentes pratiques institutionnelles et les actions de travail institutionnel qui y étaient associées selon l'objectif institutionnel (ce que visaient les acteurs du Réseau par ces actions (normative, cognitive et politique) (Lawrence, Suddaby, 2006)). En d'autres termes, pour chaque phase, nous avons identifié l'objectif institutionnel et les actions liées à cet objectif.

L'objectif de la première phase est principalement le développement d'une norme commune (*Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*). Nous avons ainsi cherché à repérer dans les textes, pour cette phase, toutes les actions et pratiques faites par les acteurs collectivement pour concevoir, rédiger et diffuser ce guide.

L'objectif de la deuxième phase est plus cognitif, car les acteurs effectuaient de la recherche conceptuelle en collaboration avec l'accompagnement des chercheurs (recherche partenariale) pour développer et faire connaître le champ de la finance solidaire et responsable au Québec. Nous avons ainsi cherché à repérer dans les textes, pour cette phase, les actions et pratiques visant la réalisation de cet objectif institutionnel.

- À la troisième phase, les acteurs visent de s'incorporer et de faire connaître leur Réseau. L'objectif institutionnel de cette phase est donc plus politique. En effet, nous avons repéré les actions effectuées collectivement par ses acteurs en lien avec cet objectif institutionnel.

La codification a également été faite en trois étapes, comme expliquée dans le point (A) précédent.

Par exemple, pour l'objectif institutionnel réalisé pendant la première phase d'évolution du Réseau (développement d'une norme commune : le Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale), nous avons d'abord tenté de dégager, à partir des données recueillies, quelles étaient les actions développer par les acteurs du Réseau pour conceptualiser, rédiger et diffuser ce guide (ex. rencontres et contacts formels, discussion, négociation, échange, partage, respect, croisement de gouvernance, mobilisation des personnes, mobilisation des ressources, formation, comité de travail, comité Aiseur, consultation des experts, consultation des acteurs externes, etc.). Dans une deuxième étape de codage, nous avons regroupé des actions pour former et vérifier les pratiques institutionnelles qui caractérisent ce travail normatif fait au niveau du Réseau (mobilisation et activation, négociation et légitimation). Enfin,

l'analyse de ces pratiques a permis de voir que, lors de cette étape, les acteurs ont fait beaucoup plus du travail normatif, et ce, en lien avec leur objectif institutionnel. Nous avons procédé de la même façon pour les deux autres phases d'institutionnalisation du Réseau ayant respectivement comme objectifs le rapprochement des représentations de ses membres et sa formalisation (voir schéma de la codification présenté dans l'annexe F) et les résultats de notre analyse sont présentés dans le chapitre 7.

À partir des activités institutionnelles proposées dans la grille et identifiées, nous avons donc dégagé pour chacun des types de travail institutionnel (travail normatif, travail cognitif et travail politique) des d'activités et actions au niveau de RIO. Ces ensembles d'activités nous ont ainsi permis de caractériser le travail institutionnel fait par les acteurs du Réseau pour l'institutionnaliser.

Nous avons donc analysé les données en les structurant autour des principaux concepts de notre modèle d'analyse présenté dans le chapitre 2. L'objectif est de vérifier les concepts de ce modèle, que nous considérons comme un cadre de référence, avec une boîte à outils de concepts et de dimensions flexibles plutôt qu'un cadre théorique qui oriente démesurément les résultats à atteindre dans le contexte étudié. Certes, nous avons un cadre conceptuel à vérifier, mais nous sommes restées attentives aux concepts et pratiques qui peuvent émerger de notre terrain d'étude (Langley, 1999). En conséquence, nous n'avons pas juste appliqué et vérifié ce cadre conceptuel; nous l'avons enrichi avec d'autres actions et pratiques qui émergent du cas et qui sont en lien avec ce cadre initial. Précisons que nous avons fait de l'itération entre l'analyse et la collecte de données pour clarifier les questions que soulève cette recherche et apercevoir les thèmes (les concepts) de notre cadre d'analyse (Langley, 2004) tout en repérant des nouvelles actions et pratiques pouvant émerger du terrain. Évidemment, les concepts, les pratiques et les indicateurs définis dans notre cadre de référence nous ont aidées à identifier facilement les descriptions et les explications cohérentes dans les données du cas.

En somme, avec cette façon de faire l'analyse, nous voulons contribuer aux efforts d'élaboration conceptuelle de la gouvernance de RIO et sa dynamique, son passage d'un mode informel à formel en se basant sur les pratiques institutionnelles que développent ses membres partenaires collectivement,

et à la construction d'un corpus théorique permettant d'expliquer ce phénomène. Ceci nous a menées à produire des hypothèses de recherche et un nouveau cadre conceptuel.

Précisons que pour clarifier le tout, nous avons utilisé, lors de notre analyse de données, des textes d'accompagnement (extraits d'entrevues) pour clarifier la présentation des données; ceci va permettre au lecteur de suivre et de vérifier nos conclusions et de comprendre comment l'analyse a été faite.

3.4.3 Grille d'analyse de données

Rappelons ici que la thèse s'intéresse à la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel à formel. En plus d'identifier et d'analyser les pratiques que mobilisent les membres pour formaliser ou institutionnaliser leurs réseaux, cette recherche identifie et analyse les mécanismes liés à ces deux modes de gouvernance, informel et formel. Elle montre le rôle que jouent les membres partenaires dans la dynamique de gouvernance de leur RIO. La question de recherche que soulève cette thèse (Comment évolue la gouvernance de RIO? ou, de manière précise : Quelles sont les pratiques qui accompagnent le passage de la gouvernance de RIO d'un mode informel à formel?) se traduit par les sous questions suivantes : Quels sont les mécanismes qui caractérisent les deux modes de gouvernance informel et formel? Quel est le lien entre ces deux modes de gouvernance de RIO? Que font les acteurs collectivement pour institutionnaliser leur réseau, assurer son passage d'un mode de gouvernance informel à formel?

Avant d'analyser la question de comment s'est effectuée concrètement l'évolution de la gouvernance du Réseau FSRQ, son passage d'un mode informel à formel en se basant sur les pratiques des acteurs et leur travail institutionnel (objet du chapitre 7), nous avons, dans un premier temps, identifié et analysé les mécanismes liés à chacun de ces deux modes de gouvernance (objet du chapitre 6).

Nous présentons la grille d'analyse globale pour ces deux chapitres dans le tableau ci-après.

Tableau 3.6 Grille d'analyse de la gouvernance de RIO et sa dynamique

| Concepts | Dimensions | Indicateurs |
|---|--|---|
| Gouvernance informelle | Vision, mission et valeurs communes (institutions informelles) ⁶⁰ | <ul style="list-style-type: none"> - Valeurs historiques (solidarité, équité, transparence, démocratie, etc.) - Ces partenaires partagent également des principes communs liés à leur souhait de donner du sens à l'argent en reconnaissant davantage la valeur de la personne et de l'environnement et en adoptant des pratiques éthiques, sociales et solidaires. - Présence d'une perception commune entre ces membres sur la finance responsable et le développement économique et social - Perception commune du risque - Participation aux objectifs d'intérêt général (ces fonds partagent également des objectifs plus spécifiques de contribution à la création d'emploi, au développement territorial, etc.) |
| | Développement d'une connaissance mutuelle | <ul style="list-style-type: none"> - Interactions naturelles (structurelles) et fréquentes - Croisement de gouvernance - Montages financiers conjoints (complémentarité) - Appartenance aux mêmes réseaux - Réseaux interpersonnels - Respect des engagements et des contraintes de chacun - Partage des compétences (lors de la préparation du guide et à d'autres occasions); confiance - Rencontres régulières et informelles : lors des événements et activités organisés par d'autres acteurs et réseaux d'économie sociale, au sein de comités de travail, lors de sessions de formation, lors de congrès ou encore de tournées de représentation - Langage commun et pratique commune <p>Cette connaissance mutuelle est importante; elle facilite les échanges et l'identification des problématiques communes pouvant être examinées d'une façon collective</p> |
| | Ajustement mutuel | <ul style="list-style-type: none"> - Concertation - Discussion, échange d'idées, négociation des propositions, recherche de consensus |
| | Développement de confiance | <ul style="list-style-type: none"> - Réalisations communes comme gage de cofinance - Fiabilité des partenaires validée au fil du temps, - Transparence, partage des rôles et d'informations - Respect des engagements - Respect de l'autre et réciprocité (échange des dossiers d'investissement et partage des informations sur des dossiers et des enjeux liés au secteur) - Reconnaissance réciproque - Respect de la liberté de décision et de l'autonomie de chacun |
| Gouvernance informelle avec un arrangement formel | Structure d'accompagnement formelle | <ul style="list-style-type: none"> - Les données montrent que les acteurs ont coordonné leur actions dans le cadre d'un CAP finance liée à l'ARUC-ÉS, une structure de recherche universitaire (parlé du fonctionnement de cette structure : organisation et gouvernance, membres, dirigeants, comités de travail, etc.) - Une formalisation impulsée par l'ARUC-ÉS - Nouvelle mission axée sur la recherche scientifique : Les actions sont axées sur la recherche scientifique pour développer les pratiques de cette finance et montrer sa contribution au développement économique (avec la réalisation du projet du portrait) - Création d'une plateforme de recherche dédiée à la promotion de FSR - Réalisation d'un projet pilote ou projet rassembleur : « investir solidairement » |
| | Médiation et accompagnement des chercheurs | <ul style="list-style-type: none"> - Recherche de solutions satisfaisantes pour l'ensemble des acteurs, neutralités des chercheurs - Accompagnement dans le choix des projets de recherche; choix des concepts - Accompagnement des chercheurs dans la démarche liée à l'incorporation du Réseau - Organisations des colloques scientifiques et des conférences - Publications des résultats de recherche |
| Gouvernance formelle | Formalisation du Réseau | <ul style="list-style-type: none"> - Incorporation du Réseau comme association à but non lucratif - Préparation de la Charte et des règlements du Réseau FSRQ - Lancement officiel du Réseau en 2009 lors du Colloque international sur la finance solidaire |
| | Structure de gouvernance stratégique | <ul style="list-style-type: none"> - CA autonome : membres, présidence et rôle ; Assemblée des partenaires - Quatre comités de travail : Comité recherche, comité information et formation, comité communauté de pratiques et comité exécutif |
| | Gouvernance opérationnelle | <ul style="list-style-type: none"> - Coordonnateur ou secrétaire du Réseau : une personne qui est chargée d'animer et d'assurer le suivi des actions du Réseau d'une façon permanente |
| Travail | Travail de type | La première phase du Réseau est marquée par la réalisation du travail institutionnel de type |

⁶⁰ Selon Scott (2005, cite dans Holms et al., 2013) : « informal institutions are enduring systems of shared meanings and collective understandings that, while not codified into documented rules and standards, reflect a socially constructed reality that shapes cohesion and coordination among individuals in a society. »

| | | |
|----------------|---------------------------|---|
| institutionnel | normatif | <p>normatif (travail de création de normes collectives). La formation du guide d'analyse est un processus émergent qui est le résultat du travail assuré par certains acteurs. Durant la création du Guide des actions et des pratiques ont été faites collectivement par les acteurs et ont facilité sa préparation, sa rédaction et sa diffusion. Ces pratiques sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Travail de négociation (parler ici des échanges et des discussions au sein du comité chargé de préparer et de rédiger le guide) - Travail de mobilisation des parties prenantes internes et externes et travail d'animation (parler des actions faites par l'initiateur du projet et les autres membres pour mobiliser les acteurs à participer, à valider les chapitres et le travail fait par ce comité pour utiliser ce guide par la suite comme référence dans le secteur) - Travail de formation et de diffusion (parler des formations faites au niveau des ÉES pour diffuser et faciliter l'utilisation du guide) (c'est fournir aux acteurs les connaissances et les compétences nécessaires pour s'approprier l'institution) - Travail de coconstruction de la confiance (les membres font toujours les tâches qui leur sont assignées, respectent leur engagement, s'impliquent davantage, se respectent, ...) |
| | Travail de type cognitif | <p>Le travail fait lors de la phase CAP-finance de l'ARUC-ÉS est beaucoup plus de type cognitif; il y avait plus des pratiques cognitives et quelques pratiques politiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche et apprentissages collectifs Travailler avec des universitaires pour réaliser des recherches communes nécessaires au développement et à la promotion de la FSR (colloques, recherches conceptuelles, etc.). Le Chantier financement de l'ARUC avait réalisé du transfert de connaissance à l'occasion de séminaires et de colloques. - Pratiques de médiation " Bridging work" (Saz Carranza et Ospina (2012) Actions favorisant la formation et l'apprentissage interactif (le CAP-finance est un lieu de médiation et d'interaction entre les membres). Développement d'une logique de similitude entre les acteurs de la finance solidaire et ceux du capital de développement lors de cette période (ex. les travaux du Cap ont pu convaincre le Fonds de solidarité de se considérer comme faisant partie de la famille des fonds solidaires) - Travail politique Préparation et organisation d'un atelier et d'une déclaration au Sommet sur l'ÉS de 2006. Discussion de la proposition de réseauter les acteurs de la FSR lors de ce sommet. Cette déclaration faite au sommet pour réseauter les acteurs de la FSR réduit l'incertitude et inspire confiance aux acteurs (plus de légitimité) - Pratique de cadrage ouvrant la voie à une action concertée (<i>framing work</i>). Structure, processus et culture sont l'objet de ce type de travail (parler ici des pratiques de la phase de planification stratégique qui vise justement la finalisation et la mise en place de structures, processus, activités et une culture pour le Réseau FSR) |
| | Travail de type politique | <p>Lors de la phase de planification stratégique et de mise en place des structures du Réseau, il y a la dominance de levier politique. Les pratiques des acteurs sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pratique de persuasion « Advocacy » Ces pratiques de persuasion sont dominantes (importantes) en phase de création du réseau pour faciliter sa reconnaissance, en interne comme en externe. - Pratiques qui renvoient à la mise en place de règles constitutives « defining » Toutes les pratiques visant à doter le réseau de règles de fonctionnement propres. Cela recouvre ainsi toutes les discussions sur la <i>structuration et la régulation</i> des acteurs au sein du réseau (détermination des catégories de membres, de leur participation à la gouvernance du réseau, la formation des comités de travail pour assurer le suivi et la mise en œuvre des actions du réseau. - Pratiques qui renvoient aux modalités de régulation : Formalisation de la structure de gouvernance, modalités de répartition des pouvoirs et les mécanismes de fonctionnement du CA et des comités de travail. Ces pratiques visent à limiter les risques d'opportunisme des acteurs membres du réseau. <p>En général, pour cette phase, les activités de création de type politique au sein du Réseau FSR sont : préparation et rédaction de sa Charte et de ses règlements généraux, le choix des structures de gouvernance du réseau, organisation d'une assemblée d'information pour les partenaires externes, élaboration d'une stratégie, organisation d'un communiqué de presse. Les membres s'appuient alors sur des pratiques de nature politique afin d'institutionnaliser le réseau et de légitimer l'existence de relations jusque-là informelles.</p> <p>La charte du réseau, les règlements officiels, les critères d'adhésion, le site Internet, le communiqué de presse fait par les membres lors du lancement du réseau et l'assemblée d'information organisée pour les membres potentiels sur invitation, constituent tout à fait des pratiques visant à rendre le réseau légitime aux yeux des partenaires externes (gouvernement et autres organisations et réseaux d'économie sociale et solidaire)</p> |

3.4.4 Discussion des résultats

Dans la partie de discussion des conclusions, nous clarifions notre analyse en évaluant pour chaque concept les dimensions et les sous dimensions choisies ou identifiées dans les données. Nous effectuons l'analyse et la discussion de chaque concept en utilisant des illustrations spécifiques extraites des notes de terrain (extraits d'entrevues, de documents et d'observations non participantes). Nous confrontons, pour chaque concept, les conclusions avec les données et nous expliquons la portée conceptuelle de ces conclusions. Nous appuyons les conclusions de notre recherche avec des théories et des explications rivales (Langley, 1999).

3.4.5 Validité de la recherche et considérations éthiques

Il nous semble que nous pourrions assurer que les résultats de notre étude soient généralisables par cet effort de compléter l'approche déductive par une démarche inductive axée sur les données issues du terrain étudié (*grounded theory*). Au lieu de simplement appliquer les concepts théoriques sur les données empiriques pour les interpréter, nous demeurons ouverts à l'émergence de nouveaux concepts déterminés par les données de terrain. Cette combinaison de méthodes nous a aidées à faire des descriptions et des explications riches et vigoureusement fondées sur des processus ancrés dans le contexte de notre étude. De ce fait, nous confirmons que notre démarche s'inscrit dans une logique constructiviste, même si nous partons d'un cadre d'analyse préliminaire. Soulignons que plusieurs auteurs encouragent cette combinaison pour garantir une plus grande validité des résultats (Langley, 2004).

Toujours dans le souci d'assurer la qualité de notre étude, nous avons fait, dans ce présent chapitre, une description explicite des méthodes et des procédures générales de la recherche pour appuyer la rigueur de notre démarche. Les construits analytiques de notre étude sont clairement spécifiés dans les chapitres d'analyses (chapitres 6 et 7) pour assurer la validité interne et la fiabilité du travail (Lincoln et Cuba, 1985). Lors de la rédaction de ces chapitres, nous insérons également suffisamment de descriptions dans le texte pour permettre aux lecteurs d'évaluer la transférabilité et l'authenticité de nos conclusions finales.

En résumé, avec ces explications, nous montrons aux lecteurs que notre étude a été conduite avec rigueur et qu'elle respecte les critères de qualité cités par Patton (2002) et Huberman et Miles (2003). Ces derniers ont défini cinq critères de qualité : l'objectivité, la fiabilité, la validité interne et la validité externe. Nous sommes conscients que nous ne pourrions pas atteindre totalement l'ensemble de ces critères. Selon Langley (1999), aucune recherche ne peut atteindre à la fois la parcimonie, la généralisabilité et la précision en même temps. Nous avons essayé toutefois d'assurer la qualité de notre recherche en triangulant les données, en combinant deux stratégies d'analyse de ces données et en construisant notre démarche d'analyse d'une façon très explicite (Mucchielli, 2005). Nous présentons dans le tableau, ci-après, les critères de qualité de la recherche conventionnelle et les stratégies que nous avons utilisées pour nous y conformer.

Tableau 3.7 Critères de qualité de la recherche

| Critères de qualité de la recherche « conventionnelle » | Stratégies utilisées pour respecter ces critères |
|---|--|
| Validité interne (crédibilité) | <ul style="list-style-type: none"> - Engagement sur une longue période en utilisant des données rétrospectives (archives) et par la collecte primaire et l'observation directe non participante sur une année - Identification des indices et sous dimensions pertinentes dans les données secondaires et primaires (entrevues et observation directe non participante). - Triangulation : plusieurs sources (plusieurs catégories de personnes et plusieurs méthodes (observations, entretiens et documents). - Échanges avec les chercheurs qui s'intéressent au réseau étudié et au secteur (particulièrement notre directrice de recherche qui a réalisé des études sur le secteur et qui connaît bien le Réseau) et avec les membres de notre comité de thèse (la crédibilité est améliorée si les données ont été analysées par plusieurs chercheurs) (la triangulation) - Les PV des rencontres du CA sont présentés à ses membres pour validation. - Le président du Réseau à la phase de transition est l'un des chercheurs ayant participé à toutes les phases d'évolution de ce Réseau et du secteur de la FSR; il a commenté et validé les résultats de notre recherche. |
| Validité externe (transférabilité) | <ul style="list-style-type: none"> - Insertion de suffisamment de descriptions dans le texte pour permettre aux lecteurs d'évaluer la transférabilité et l'authenticité de nos conclusions finale - Choix de la méthode de cas et la stratégie narrative assurent la présentation détaillée du contexte étudié afin de faciliter la transférabilité pour les chercheurs ou individus désirant appliquer les résultats à d'autres contextes. - Construction de la démarche d'analyse d'une façon explicite (citation des extraits d'entrevues et des propos; présentation des points de vue importants pour aider le lecteur à comprendre les résultats présentés et pour servir d'appui à l'émergence d'un concept). - Vérification, lors de la codification, de nombre d'indices en s'assurant de la source (attention pour les informateurs clés); analyse comparative entre les différentes sources; et vérification, pour chaque dimension, de l'existence d'accord entre les dires (textes) et les résultats de l'observation directe - Triangulation de méthodes de collecte de données (entrevues, documentation et observation) |
| Fiabilité | <ul style="list-style-type: none"> - Fiabilité est assurée par la vérification des PV par les membres du Réseau FSRQ et par le contrôle de la recherche faite par notre comité de thèse, particulièrement notre directrice de recherche qui connaît bien le contexte étudié et par d'autres chercheurs anciens membres du CAP- finance ARUC-ÉC. - La lecture et la validité du document final par l'un des experts du secteur et artisans du Réseau, professeur d'université assurent la fiabilité de cette recherche. |
| Objectivité | <ul style="list-style-type: none"> - Description explicite des méthodes et des procédures générales de la recherche dans ce chapitre de méthodologie de recherche - Présentation au comité de thèse des données brutes, synthèses, notes processuelles, etc. |

Ce tableau est basé sur les critères proposés par Lincoln et Guba (1985)

3.5 Conclusion du chapitre

Dans cette conclusion, nous présentons, dans un tableau, le résumé de notre démarche de recherche et montrons, dans un deuxième point, pourquoi cette démarche est distinctive.

A. Portrait de notre démarche de recherche

Tableau 3.8 Résumé de notre portrait de recherche

| Axes de notre processus de recherche | Éléments d'analyse |
|--------------------------------------|--|
| Axe épistémologique | <ul style="list-style-type: none"> - Paradigme constructiviste - Construction d'un objet de recherche - Participation directe des acteurs concernés à notre processus de recherche - Lien direct avec notre objet de recherche - Regard sur la réalité de l'intérieur - Compréhension et contextualisation - Démonstration d'empathie pour pouvoir saisir les réalités internes de manière authentique - Connaissance dégagée corrélée à la réalité étudiée |
| Axe théorique et morphologique | <ul style="list-style-type: none"> - Cadre de référence basé sur la théorie néoinstitutionnalisme sociologique, particulièrement le concept du travail institutionnel - Préparation d'une grille d'analyse en se basant sur les écrits sur le management de RIO et la grille de Lawrence et Suddaby (2006) sur les pratiques institutionnelles - Processus itératif entre les données et les éléments théoriques - Rédaction du cas - Analyse des données selon les principaux concepts de notre cadre d'analyse - Repérage des indices et des sous-dimensions dans les données du terrain - Analyse de données en les structurant autour des principaux concepts de notre modèle conceptuel - Extraits d'entrevues dans le texte, pour appuyer l'analyse et les résultats - Présentation des résultats en comparant les résultats issus du terrain et les données théoriques - Attention accordée aux concepts et aux relations qui émergent lors de l'analyse et que nous n'avions pas repérées dans la théorie - Utilisation des tableaux et des textes d'accompagnement pour clarifier, organiser et synthétiser la présentation des données - Plusieurs niveaux d'analyse - Analyse et discussion de chaque concept en utilisant des illustrations spécifiques extraites des notes de terrain et en faisant le lien avec la théorie - Pour chaque concept, confrontation des conclusions avec les données et explication de la portée conceptuelle de ces conclusions |
| Axes techniques | <ul style="list-style-type: none"> - Étude de cas imbriquée (un seul cas avec plusieurs unités d'analyse : plusieurs organisations membres du Réseau FSRQ étudié et ce réseau comme unité d'analyse). - Observation intense d'une situation dans son contexte (Yin, 2003a). - Trois niveaux d'échantillonnage délibéré - Trois sources de données : documents, entrevues et observation non participante - Guide d'entrevue composé de questions ouvertes et semi-ouvertes. Ces questions sont en fonction des concepts et des dimensions de notre modèle conceptuel. |

Ce tableau est basé sur les trois axes de recherche proposés par De Bruyne *et al.* (1974)

B. Pourquoi notre démarche de recherche est distinctive?

Nous avons choisi l'approche constructiviste pour expliquer comment évolue la gouvernance de RIO et deux raisons expliquent notre choix. Premièrement, puisque notre étude porte sur un phénomène relativement peu étudié, elle possède ainsi un caractère forcément exploratoire. Ce qui nous oblige à adopter une approche inductive et nous incite à privilégier une méthodologie subjectiviste, car au point où en sont les recherches sur les réseaux d'organisations en général, et sur leur gouvernance en particulier, il faut tenter de comprendre cette réalité interorganisationnelle relativement nouvelle, de formuler des hypothèses plutôt que de confirmer des hypothèses relevant des recherches antérieures ou d'un cadre théorique prédéterminé. Pour cette raison, nous avons fait une recherche qualitative à l'intérieur d'un paradigme constructiviste pour analyser et interpréter les données liées à notre cas d'investigation. Cependant, nous avons mobilisé un cadre conceptuel de référence que nous avons développé à partir de la littérature. Notre processus de recherche est donc inductif et déductif.

Notre démarche méthodologique se distingue par :

1. L'effort de combiner deux approches de recherche (inductive et déductive), car malgré que nous ayons opté pour une approche inductive, nous partons d'un cadre de référence théorique.
2. La triangulation des techniques de collecte de données (documents, entrevues semi-dirigées et observations non participantes); le but est d'assurer la validité de notre recherche.
3. Trois niveaux d'échantillonnage : choix du réseau, choix des organisations (des unités à étudier) et choix des personnes ressources au niveau de chaque organisation.
4. Une étude de cas imbriquée (selon la typologie de Yin, 1994) : un seul cas avec des unités d'analyse multiples : organisations membres et le Réseau FSRQ comme unité d'analyse.
5. Combinaison de stratégies d'analyse (stratégie narrative et théorie ancrée).

6. Choix du niveau d'analyse : nous avons choisi d'analyser le réseau dans sa globalité (niveau méso). La majorité des études sur les RIO adoptent une approche analytique (Provan et Kenis, 2008). Dans notre recherche, nous n'étudions pas le réseau d'organisations selon cette approche qui se base principalement sur le niveau micro (une organisation ; Provan et Kenis, 2008). Selon cette perspective, l'unité d'analyse n'est pas le réseau dans son ensemble, mais plutôt un nœud ou une dyade. En effet, nous analysons la gouvernance de RIO selon la perspective les considérant comme une unité d'analyse. La littérature liée à cette approche traite les réseaux comme une forme discrète de gouvernance les caractérisant comme ayant leurs propres caractéristiques structurales uniques, leurs modes de résolution de conflit, leurs bases de légitimité, etc. (Jones et *al.*, 1997; Raab, 2004).

7. Soulignons pour finir qu'il a peu d'études empiriques sur la dynamique de gouvernance de RIO, particulièrement dans le contexte des réseaux d'organisations sociales et collectives. En effet, une étude approfondie d'un réseau typique, le Réseau FSRQ, constitue un apport incontestable puisque les chercheurs accordent peu d'intérêt pour ces terrains de recherche et que de nombreuses difficultés les empêchent de pénétrer ces réseaux. En expliquant notre démarche méthodologique, nous montrons comment étudier empiriquement les RIO comme objets de recherche. Par exemple, nous jugeons que notre participation aux rencontres du CA du Réseau FSRQ, de février à décembre 2010, avec un mandat de préparer les comptes rendus de ces rencontres, nous a permis d'avoir une position privilégiée pour observer de l'intérieur les échanges entre ses membres lors de ces rencontres, les négociations et les processus collectifs.

CHAPITRE IV

SECTEUR DE LA FINANCE SOLIDAIRE ET RESPONSABLE AU QUÉBEC

4.1 Introduction

Avant de présenter, dans le chapitre suivant, le cas du Réseau finance solidaire et responsable au Québec (Réseau FSRQ), il est important de décrire et de comprendre le contexte global, le secteur dans lequel évoluent ce réseau et ses membres. Ce chapitre présente les différents groupes d'acteurs de la finance solidaire et responsable au Québec, leurs objectifs et leurs caractéristiques. Nous basant sur ceci, nous exposons ensuite leurs logiques institutionnelles⁶¹ et notre interprétation de celles-ci ainsi qu'une discussion concernant la complémentarité de ces acteurs entre eux. Nous montrons que, malgré la différence qui existe entre ces logiques et la dominance de certaines d'entre elles, les acteurs de la finance solidaire et responsable qui les incarnent travaillent en complémentarité pour réaliser leur mission commune d'intérêt général, soit participer au développement économique et social du Québec. Avec la présentation du secteur et l'analyse des logiques de ses acteurs, nous voulons offrir une vision claire des similitudes et des différences qui existent entre ces acteurs et qui marquent la dynamique de leur secteur. Cet exercice important pour notre analyse permet de mieux comprendre la dynamique de la gouvernance et les pratiques internes du Réseau FSRQ.

Le but de ce chapitre est également de souligner les particularités de ce secteur en le comparant au secteur financier traditionnel. Le secteur de la finance solidaire et responsable (Secteur FSR) a un rôle social et économique important, notamment à l'égard de l'économie sociale et du développement régional. Selon les données publiées dans le portrait de la finance responsable au Québec⁶², les investissements des fonds de la finance solidaire atteignent, en 2010, plus de 1 milliard de dollars et ceux des fonds du capital de développement dépassent 12 milliards. En plus de soutenir la création et

⁶¹ Nous définissons les logiques institutionnelles dans la section 4.2.

⁶² Portrait réalisé par la Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke. Voir le lien suivant : http://capfinance.ca/contenu/centre_de_documentation/Synthese_Portrait_2010_FSR.pdf. (Consulté le 05 novembre 2012.)

le développement des entreprises d'économie sociale, ce secteur a des objectifs socioéconomiques, tels que la création et le maintien d'emplois, le développement local et régional, la coopération ainsi que le développement durable.

Ce chapitre est structuré en deux sections. La première présente la structure générale du secteur FSR et les acteurs qui le composent en identifiant les objectifs et les caractéristiques de chacun d'eux. La deuxième présente notre interprétation des différentes logiques institutionnelles qui coexistent dans ce secteur et la discussion liée à celles-ci. Elle établit également une comparaison entre ces logiques et explique la complémentarité et l'adéquation qui existent entre les acteurs de la FSR qui incarnent ces logiques. Nous concluons le chapitre en montrant que malgré la différence qui existe entre ces logiques, les acteurs qui les incarnent travaillent en complémentarité pour réaliser leurs objectif collectif et d'intérêt général; certains d'entre eux (les principaux acteurs) ont même travaillé ensemble pour fonder leur réseau formel (le Réseau FSRQ que nous avons étudié). Par le lancement de ce réseau formel, ces acteurs visent la création de leur propre champ institutionnel différent du champ de la finance classique.

4.2 Structure et acteurs du secteur FSR au Québec

Le secteur de la finance solidaire et responsable au Québec possède aujourd'hui de nombreux outils financiers qui permettent de favoriser l'émergence et le développement des entreprises collectives et autres entreprises ayant, en plus des objectifs économiques, des objectifs sociaux et environnementaux. Cette première section montre la structure globale de ce secteur et présente une partie des acteurs qui le composent - principalement ceux qui ont fondé le Réseau FSRQ étudié- en identifiant les objectifs et les caractéristiques de chacun d'eux. En présentant ces acteurs, selon leurs groupes d'appartenance, nous voulons notamment montrer qu'ils sont ancrés dans plusieurs mouvements sociaux et interviennent donc selon des logiques institutionnelles différentes. Soulignons que nous ne présentons pas ici l'ensemble des acteurs du secteur⁶³; ceci n'est pas le but de ce

⁶³ D'autres acteurs du secteur sont issus des programmes et des mesures mis sur pied par le gouvernement du Québec pour financer l'économie sociale et les initiatives locales, tels que 1/ Fonds locaux d'investissement (FLI) qui sont mis sur pied en 1998 et gérés par les centres locaux de développement (CLD); 2/ Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDEES) qui sont également créés en 1998 et qui offrent des subventions pour les entreprises d'économie sociale; 4/ Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM) aussi

chapitre. Nous présentons seulement les acteurs membres fondateurs du Réseau FSRQ étudié et ceux qui ont contribué à son institutionnalisation (à sa formalisation). Mais avant, il importe de clarifier la structure globale du secteur FSR et quelques notions utiles pour distinguer déjà les catégories d'investissements effectuées au sein de ce secteur.

4.2.1 Structure du secteur FSR

D'une façon plus générale, on identifie dans le secteur FSR des fonds qui offrent du capital de développement (on les appelle fonds de développement), ceux qui offrent de la finance solidaire; ils financent exclusivement des entreprises collectives (coopératives, association et OBNL) ainsi que des fonds d'épargne et crédit coopératif et du micro crédit qui se distinguent des banques à charte. Cependant, les auteurs ayant analysé ce secteur, tels que Lévesque *et al.*, (2003); Mendell *et al.* (2007); Bourque *et al.* (2009); Bourque *et al.* (2011) et Lévesque (2011) ont identifié principalement deux catégories d'investissement dans le secteur FSR : finance solidaire et capital de développement. Le capital de développement est différent du capital de risque. Ce dernier désigne :

Les fonds généralement investis sous forme d'équité ou de quasi-équité comportant rarement des garanties. Les rendements recherchés sont proportionnels aux risques, c'est-à-dire très élevés, 20 % et plus. De plus, ces fonds recherchent des entreprises offrant un potentiel de croissance élevé et occupant une position stratégique prometteuse dans leurs marchés respectifs. (Lévesque *et al.*, 2003: 1)

Le capital de développement « se distingue du capital de risque par ses objectifs socioéconomiques, tels que la création d'emplois, le développement local et régional, la protection de l'environnement et la formation des travailleurs. » (Bourque *et al.*, 2009: 30). Au Québec, le capital de développement est offert principalement par les deux fonds des travailleurs (Fondation CSN et Fonds de solidarité FTQ); et Desjardins capital de risque (Bourque *et al.*, 2009). Selon Bourque et Gendron (2003: 26) :

[Le capital de développement] doit être compris comme une forme de capital de risque qui réalise du financement sans garanties sous forme d'équité ou de quasi-équité, mais dont le

financés par la FTQ; et 5/ Fonds d'intervention économique régional (FIER) qui est un fonds hybride capitalisé par le gouvernement du Québec, le Fonds de solidarité FTQ, Fondation de la CSN et Capital régional et coopératif Desjardins.

rendement anticipé sur les investissements ne vise pas tant à maximiser qu'à pérenniser ses activités. Comme le capital de risque, le capital de développement attend un rendement à la hauteur des risques encourus. Cependant, contrairement aux sociétés de capital de risque classiques, les fonds de capital de développement ont comme principal objectif le développement économique de leur territoire dans le but de créer de l'emploi; ils se distinguent aussi des organismes publics subventionnaires en fournissant du financement aux entreprises et non des subventions.

Les fonds de développement ont des objectifs sociaux et économiques qu'ils ajoutent à leurs objectifs financiers. Ils participent au financement de toutes les phases de développement des entreprises. En ce qui a trait aux secteurs d'activités, la majorité de ces fonds favorisent le secteur manufacturier, le secteur des hautes technologies et le secteur tertiaire moteur. Plusieurs d'entre eux excluent les secteurs du commerce au détail, de l'immobilier et des services financiers (Bourque *et al.*, 2009). Leurs critères d'investissement sont : la qualité de l'équipe dirigeante, la qualité du produit ou du service, le marché et les retombées économiques du projet, le potentiel de croissance du projet, sa viabilité et son impact sur la création d'emplois stables et durables. En ce qui concerne les produits financiers, ces fonds offrent des produits d'équité ou de la quasi-équité⁶⁴. Ce dernier produit, quasi équité, est, selon Bourque *et al.* (2009: 30)

Un type de financement hybride se situant entre le capital de risque et le financement traditionnel disponible dans les institutions financières. Il prend la forme de prêts (prêt participatif, prêt subordonné, prêt à redevances), mais comporte certaines caractéristiques se rapprochant du capital de risque, telles qu'un moratoire de remboursement de capital ou une prime de risque.

Ils offrent également des conseils et de l'accompagnement aux entreprises financées (Bourque *et al.*, 2007).

- La finance solidaire « désigne le financement du développement économique communautaire et des entreprises d'économie sociale. Gouvernée par les acteurs du milieu, elle prend la forme de prêts à

⁶⁴ Le terme « Quasi equity » est la traduction anglaise de quasi fonds propres. « Les quasi fonds propres sont des ressources stables classées dans le haut de bilan d'une entreprise. Ils ne font pas partie des fonds propres, mais s'en avoisinent. Les quasi fonds propres comprennent, entre autres, les comptes courants d'associés et les obligations convertibles. Ces deux catégories de quasi fonds propres pouvant d'ailleurs être transformées en fonds propres ». (dictionnaire lexicque finance : <http://www.trader-finance.fr/lexique-finance.html> (Consulté le 25 juin 2013))

intérêt avec ou sans garantie, mais elle passe aussi par la reconstruction du capital social des communautés » (Bourque *et al.*, 2009: 30). Les fonds de la finance solidaire se distinguent principalement des fonds de capital de développement par leur clientèle composée des organisations collectives et communautaires, les instruments financiers qu'ils utilisent et leur rapport à l'argent (Bourque *et al.*, 2009). La finance solidaire propose de nouveaux rapports avec l'argent en réconciliant les initiatives individuelles et collectives (l'entrepreneuriat) et la solidarité (soutien des collectivités) dans le champ de l'économie. Gouvernée par une finalité d'utilité sociale, elle participe au développement des communautés et au renforcement de la cohésion sociale. Au Québec, la finance solidaire est offerte principalement par la Caisse d'économie Desjardins; la Fiducie du Chantier d'économie sociale; et le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ; Bourque *et al.*, 2009).

Les fonds de la finance solidaire font de l'investissement communautaire en offrant un financement aux organisations répondant aux besoins urgents des communautés locales. Ces besoins sont liés aux enjeux de développement communautaire, de réduction de la pauvreté et de l'appui des modèles coopératifs. L'une des caractéristiques de l'investissement communautaire est que les bénéficiaires des prêts n'ont pas pu généralement obtenir, pour diverses raisons (mise de fond insuffisante, perception que le projet est trop risqué, manque d'expérience du promoteur, manque de partenaires financiers, etc.), des prêts des institutions financières traditionnelles. Ils offrent du capital de risque pour le développement local (PME), capital de risque et les prêts dédiés aux OBNL et coopératives, capital et prêts pour le logement communautaire et social, microfinance et autres formes d'investissement local (Bourque *et al.*, 2009).

En général, les produits financiers offerts par les fonds de la finance solidaire sont : prêts classiques (crédit), prise de participation, garantie de prêt, quasi-équité. Ces produits nécessitent généralement le remboursement du capital dès les premières années suivant le démarrage des projets financés.

- Certains fonds de la finance solidaire, particulièrement la Fiducie du Chantier d'économie sociale, offrent du capital patient⁶⁵ pour faire face au problème de sous-capitalisation des entreprises collectives

⁶⁵ "Long time horizons for the investment; risk-tolerance; a goal of maximizing social, rather than financial, returns; providing management support to help new business models thrive and the flexibility to seek partnerships with governments and corporations through subsidy and co-

(coopératives, associations marchandes et OBNL). Le capital patient investi sur le long terme permet à ces entreprises de profiter d'une marge de manœuvre financière importante pour faire face aux imprévus et accroître leur développement (Bourque *et al.*, 2011). Ce capital patient facilite, par un effet de levier, l'accès des entreprises collectives au financement offert par les autres acteurs financiers.

Notons pour conclure ce point que les auteurs ayant étudié ce secteur, tels que Lévesque *et al.*, (2003), Bourque *et al.*, (2009) ou Lévesque, (2011) ont proposé une seule classification pour distinguer les acteurs du secteur FSR; celle-ci propose deux catégories de fonds (fonds de la finance solidaire et fonds du capital de développement). Ils soulignent que ce classement constitue un idéal type, car dans la réalité, les frontières entre ces deux types de fonds sont poreuses, donnant lieu à des innovations financières hybrides dans lesquelles collaborent ces fonds (Bourque *et al.*, 2011). Parmi ces innovations financières, citons, entre autres, l'exemple de la Fiducie du Chantier d'économie sociale qui est, comme on verra plus loin, un fonds hybride capitalisé conjointement par le gouvernement du Canada, le gouvernement du Québec, le Fonds de solidarité FTQ et Fondation CSN. On voit, à travers cet exemple, que les fonds du capital de développement font également de la finance solidaire.

Tableau 4.1 Catégories de l'investissement solidaire et responsable au Québec

| Finance solidaire : capital financier dédié aux entreprises et acteurs collectifs | Capital de développement : capital de risque à caractère socioéconomique |
|---|--|
| 1. La finance solidaire destinée aux organismes à but non lucratif (OBNL) et aux coopératives (secteur du logement exclu) | 1. Capital pour le développement régional et local |
| 2. La finance solidaire pour le logement social et communautaire | 2. Capital de développement pour l'emploi et participation des travailleurs |
| 3. La finance solidaire destinée à la microfinance | 3. Capital de développement pour l'environnement |
| 4. La finance solidaire destinée aux autres formes de logement social | 4. Autres formes d'investissement |
| Organisations financières : Fiducie du Chantier de l'économie sociale; Filaction; Réseau québécois du crédit communautaire; Réseau d'investissement social du Québec; Caisse d'économie solidaire Desjardins | Organisations financières : Fonds de solidarité FTQ; Fondation CSN; Fonds locaux d'investissement (FLS); (Capital régional et coopératif Desjardins; Investissement Québec) |
| Montant investi en 2010 : 12 191 millions \$ ⁶⁶ | Montant investi en 2010 : 1011,1 millions \$ ⁶⁷ |

Adapté de Bourque, *et al.* (2009: 37)

investment when doing so may be beneficial to low-income customers". Source : <http://www.acumenfund.org/about-us/what-is-patient-capital.html> (Consulté le 25 juin 2013) (Consulté le 12 juillet 2012)

⁶⁶ http://capfinance.ca/contenu/centre_de_documentation/Synthese_Portrait_2010_FSR.pdf (Consulté le 12 juillet 2012)

⁶⁷ http://capfinance.ca/contenu/centre_de_documentation/Synthese_Portrait_2010_FSR.pdf (Consulté le 12 juillet 2012)

Malgré cette distinction proposée entre ces deux catégories d'investissement qu'offrent les acteurs de la FSR, ceux-ci ont un principe commun, celui de la prise en compte, dans les décisions d'investissement ou de placement, des considérations éthiques, sociales et environnementales, au-delà des objectifs purement financiers. Ces fonds procurent également à leurs actionnaires un rendement stimulant pour le réinvestissement; les entreprises qui le sollicitent doivent démontrer leur viabilité économique et leur potentiel de rentabilité tout en soulignant leur mission d'intérêt général. Elles doivent aussi démontrer les compétences de leurs équipes de direction et de leurs personnels, et leur ancrage communautaire.

4.2.2 Acteurs du secteur FSR

Les deux catégories d'investissement présentées dans le point précédent sont offertes par des acteurs différents qui appartiennent à des regroupements différents. Nous présentons les principaux acteurs de ce secteur dans les points suivants.

4.2.2.1 Fonds coopératifs

Au Québec, le mouvement de la finance solidaire et responsable a commencé avec la création de la première caisse populaire Desjardins, en 1900. Ce mouvement coopératif avait, en plus de voir à l'intérêt de ces membres, un objectif d'intérêt général (le nationalisme économique) (Malo, 1999) qu'il réalise à travers sa participation au développement économique et social du Québec en offrant des crédits pour toute la population et en finançant des projets et des entreprises exclus du circuit financier traditionnel. Ensuite, plusieurs outils de financement coopératif ont été créés au fil des années. Toutefois, nous limitons notre présentation ici à deux organisations de Desjardins dédiées particulièrement au financement de l'économie sociale et au développement régional : la Caisse d'économie solidaire Desjardins⁶⁸, créée en 1971, et Capital régional et coopératif Desjardins, créée en 2001.

⁶⁸ Appelée lors de sa création : « Caisses d'économie Desjardins des travailleurs et travailleuses »

4.2.2.1.1 Caisse d'économie solidaire Desjardins, à la frontière des logiques syndicale et coopérative

La Caisse d'économie solidaire Desjardins (CÉCOSOL) a été créée à l'initiative de la Confédération des syndicats nationaux du Québec (CSN)⁶⁹. Elle s'appelait à l'époque la Caisse d'économie des travailleurs réunis du Québec. Quelques années après sa création, cette caisse avait abandonné la démarche conventionnelle des caisses populaires et d'économie et avait développé une stratégie coopérative militante orientée notamment vers la promotion de l'action collective (Mendell *et al.*, 2007; site web de CÉCOSOL⁷⁰). Elle est devenue aujourd'hui la principale institution financière dédiée au financement de l'économie sociale et solidaire au Québec. Elle offre des prêts aux entreprises collectives (coopératives et OBNL), aux syndicats et aux entreprises privées socialement responsables, et encourage ses membres à faire des placements responsables (épargne responsable). Selon son rapport d'activité de 2013⁷¹, la Caisse d'économie solidaire a investi plus de 575 millions de dollars.

CÉCOSOL a comme objectif de contribuer au développement d'une société plus juste et plus solidaire⁷². Pour réaliser cet objectif, elle soutient le développement de l'économie solidaire en misant sur des produits d'épargne (le placement à rendement social) et de financement mis à la disposition de ses membres (personnes, organisations collectives et syndicats), particulièrement au sein des réseaux syndical, communautaire, coopératif et culturel. Elle leur offre une gamme complète de services bancaires.

Au fil des ans, CÉCOSOL a développé des outils financiers inédits compatibles avec son action. Citons à titre d'exemples : l'Accorderie⁷³; le Fonds de soutien des travailleuses et des travailleurs du Québec; le Fonds de soutien à l'action collective solidaire, dont les épargnants cèdent leurs intérêts au profit de projets collectifs; le prêt dépannage pour les organisations communautaires vivant une situation critique ainsi qu'un plan financier pour les coopératives d'habitation dans toutes les régions du Québec. Elle

⁶⁹ « Les outils financiers issus de la CSN ont été conçus dans un double but : offrir des services financiers qui correspondaient véritablement à ses valeurs et ses besoins et que le marché ne parvenait pas à produire; maîtriser collectivement l'épargne qui en découlait. En créant des outils financiers collectifs innovateurs, la CSN s'est explicitement engagée dans une finance socialement responsable. » (Bourque et Gendron, 2003: 30).

⁷⁰ Voir ce lien : <http://www.caissesolidaire.coop/qui-nous-sommes/histoire/index.html>

⁷¹ Consulter le rapport au : http://www.caissesolidaire.coop/opencms/export/sites/cecosol/bilan/2013/telecharger/CaisseSolidaire_RA2013.pdf (Consulté le 30 juin 2013)

⁷² Document publié par la CÉCOSOL : http://www.caissesolidaire.coop/documents/DEV_SOL.pdf (Consulté le 30 juin 2013)

⁷³ L'Accorderie est un système d'échange de services entre individus. Ce système permet aux membres (les AccordeurEs) de s'échanger des services de toutes sortes, sous le signe de l'entraide et de la coopération. Pour les détails, voir le lien suivant : <https://accorderie.ca/> (Consulté le 30 juin 2013)

offre aussi aux citoyens la possibilité de s'engager dans une gestion éclairée et socialement responsable de leurs finances personnelles en leur proposant la piste de la finance socialement responsable (site web de CÉCOSOL)⁷⁴.

Issue du mouvement syndical, CÉCOSOL est axée d'abord sur les intérêts des travailleurs et le développement de la solidarité et des emplois⁷⁵. Sa logique est en effet déterminée par cet intérêt; ses membres sont convaincus que la démocratisation des milieux de travail favorise l'émancipation des personnes, un développement plus respectueux des collectivités et des pratiques de consommation plus responsables. En établissant des rapports différents avec l'argent, CÉCOSOL crée des espaces de liberté, contribue à l'équité et participe à la construction du bien commun (site web de la Caisse)⁷⁶. Elle se base sur les principes suivants : l'humanisme, la démocratie et la solidarité.

4.2.2.1.2 Capital régional et coopératif Desjardins

Capital régional et coopératif Desjardins a été créée par une loi du gouvernement du Québec⁷⁷ à la demande du Mouvement Desjardins en 2001. Cette société est gérée par Desjardins Capital de risque, l'un des plus importants gestionnaires de fonds de capital de développement au Québec (site web du CRCD⁷⁸). CRCD a confié à cette dernière la gestion de ses opérations et de son portefeuille d'investissements et de placements. Les professionnels de Capital de risque Desjardins ont la responsabilité d'analyser les demandes d'investissement, d'effectuer les recommandations relatives à un investissement ou à un désinvestissement, de réaliser les transactions et d'effectuer le suivi du portefeuille d'investissements de CRCD.

CRCD est la propriété du Mouvement des caisses Desjardins. Cette société est créée en vue de répondre aux besoins de financement des coopératives et des petites et moyennes entreprises dans

⁷⁴ Le lien est : <http://www.caissesolidaire.coop/qui-nous-sommes/>. (Consulté le 25 octobre 2012)

⁷⁵ Au début des années 1960, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) a appuyé la création de la Caisse de dépôt et placement du Québec. La CSN a contribué à la création de près d'une centaine de caisses d'économie en milieu de travail (coopératives d'épargne et de crédit) (Bourque et Gendron, 2003)

⁷⁶ Le lien est : <http://www.caissesolidaire.coop/qui-nous-sommes/projet-cooperatif-et-economie-sociale/>. (Consulté le 15 juillet 2012)

⁷⁷ La *Loi constituant Capital régional et coopératif Desjardins*, L.R.Q. 2001, chapitre C-6.1, a été sanctionnée par l'Assemblée nationale du Québec le 21 juin 2001 et est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2001 (source : http://www.capitalregional.com/Fr/societe/loi_reglements.html. (Consulté le 15 juillet 2012).

⁷⁸ Le lien est : <http://www.capitalregional.com/Fr/gestion/proprios.html> (Consulté le 15 juillet 2012).

les régions ressources du Québec. Sa mission principale consiste à mobiliser du capital de développement au moyen d'appels publics à l'épargne et l'injection de ces fonds dans des coopératives et des entreprises situées dans les régions dites « ressources »⁷⁹, soient celles « dont l'économie repose sur la mise en valeur des ressources naturelles, par exemple les mines, les forêts, les stocks de poissons »⁸⁰. CRCD investit dans les coopératives et les entreprises exploitant leurs activités dans ces régions en leur offrant du capital de développement et de l'expertise pour stimuler leur démarrage, leur croissance et leur rayonnement.

En vertu de la loi, la CRCD accorde du financement aux organisations admissibles sous forme de prêt, de garantie, de cautionnement, d'acquisition d'obligations ou autres titres d'emprunt au capital action et au capital social. Pour une année financière, la part des investissements du CRCD dans des organisations admissibles, selon la définition de la loi, doit représenter, en moyenne, au moins 60% de son actif net moyen pour l'année précédente; les 40% restant constituent un portefeuille de placement⁸¹.

Mentionnons finalement que CRCD est un fonds fiscalisé au même titre que les fonds des travailleurs (Fondation et Fonds de solidarité FTQ) présentés ci-après; le gouvernement du Québec offre aux actionnaires de cette société un crédit d'impôt de 45 % du montant de leurs achats, non remboursable et non reportable d'une année à l'autre⁸². En retour des avantages fiscaux dont CRCD bénéficie, la législation lui impose l'obligation de combiner l'objectif de rendement adéquat à des objectifs de création d'emplois, de développement économique et de participation et de formation des travailleurs au développement du Québec. Ce qui caractérise CRCD est son volet coopératif. Cette société investit dans la capitalisation des coopératives dans les régions ressources. Notons que ce créneau ne lui est pas exclusif (voir le Fondation plus loin). Selon son dernier rapport d'activité de 2013⁸³, cette société a investi plus de 683 millions de dollars.

⁷⁹ Voir ce lien : <http://www.capitalregional.com/Fr/societe/mission.html> (Consulté le 15 juillet 2012).

⁸⁰ Thésaurus du gouvernement du Québec : <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=10756> (consulté le 7 juillet 2014)

⁸¹ www.desjardins.com (consulté le 20 août 2012)

⁸² Source : Site Web de la CRCD. Voir : <http://www.capitalregional.com/Fr/communiqués/585.html> (consulté le 20 août 2012)

⁸³ ⁸³ Source : rapport d'activités, décembre 2013: http://www.capitalregional.com/fr/reference/documents/2013_RapportactiviteFR.pdf (consulté le 26 juillet 2014). (Consulté le 15 juillet 2014).

4.2.2.2 Fonds syndicaux

Dans les années 80 et 90, suite à la crise qui avait secoué le Québec (chômage, crise monétaire et remise en question de l'État providence), de nouveaux fonds d'investissement ont été créés à l'initiative des deux grandes centrales syndicales québécoises pour soutenir la relance économique et le développement économique régional. En 1983, la Fédération des travailleurs du Québec (FTQ) avait fondé le Fonds de solidarité FTQ et, en 1995, la Confédération des syndicats nationaux (CSN) avait créé Fondation CSN. Selon Bourque (2009)⁸⁴, ces deux fonds syndicaux sont parmi les plus importantes innovations socioéconomiques mises en place par les concepteurs du modèle québécois de développement. Ils sont considérés aujourd'hui comme des outils inédits dans le financement et la gestion du développement économique du Québec.

En les comparant aux fonds du capital de risque traditionnels, nous pouvons dire que les fonds des travailleurs sont particuliers et hybrides; ils ont plusieurs objectifs. En termes d'instruments financiers, ils utilisent des produits d'équité ou de quasi-équité sans garanties; ils offrent également des services conseils aux entreprises qu'ils financent. Sous cet angle, il s'agit bien de produits du capital de risque. Cependant, si nous les examinons sous l'angle de leurs objectifs, les fonds de travailleurs se distinguent des fonds du capital de risque. Ces derniers ont uniquement l'objectif de maximiser leurs profits. Par contre, les fonds de travailleurs ont plusieurs objectifs socioéconomiques, tels que la création d'emplois, le développement économique des régions et la formation économique des travailleurs. À cet effet, ils sont nommés les fonds de capital de développement (Bourque *et al.*, 2011; Lévesque, 2011). Ils ne visent pas uniquement la maximisation de leurs profits, mais également la pérennisation de leurs activités et celles des entreprises de leur portefeuille. Ils s'assurent aussi d'obtenir toujours un rendement raisonnable et concurrentiel pour leurs actionnaires. Toutefois, le principal avantage que ceux-ci tirent de leur souscription est dû au congé fiscal octroyé par les deux paliers de gouvernement, provincial et fédéral.

Les fonds de travailleurs sont considérés par certains comme des entreprises d'économie sociale; ils satisfont pratiquement à tous les critères de la définition de l'économie sociale adoptée en 1996 lors du Sommet de l'économie et de l'emploi (Lévesque, 2011). Avec la réalisation de leurs objectifs

⁸⁴ Revue Vie Économique, volume 1, numéro 2. Voir le lien : <http://www.eve.coop/?a=15> (Consulté janvier 2014)

socioéconomiques, ils contribuent à contrecarrer la financiarisation en investissant l'épargne des travailleurs dans des secteurs et des régions négligés par les institutions bancaires traditionnelles (Lévesque, 2011, cité dans Bouchard *et al.*, 2011b: 39).

Ces fonds participent également à la démocratisation de l'économie, comme les institutions financières coopératives (présentées précédemment) et les fonds communautaires (présentés ci-après). Ils soutiennent de nombreuses initiatives de développement communautaire, dont le Fonds de développement de l'emploi de Montréal (FDEM) pour le Fonds de solidarité FTQ et la Société de développement Angus pour Fondation, et ont contribué à la capitalisation de la Fiducie du Chantier de l'économie sociale. En outre, ils participent à la gouvernance d'autres institutions financières relevant de l'économie sociale, comme la CÉCOSOL et la mutuelle SSQ pour Fondation ainsi que la Fiducie du chantier d'économie sociale pour le Fonds de solidarité. Ceci peut nous laisser voir la formation d'un réseau syndical financier complémentaire à celui du Mouvement Desjardins (Lévesque, 2011: 40).

La cueillette d'épargne-retraite et l'investissement constituent les deux grands volets d'activités des fonds des travailleurs. En plus de veiller à la rentabilité et à la sécurité de l'épargne qui leur est confiée, ils participent au maintien et à la création d'emplois au Québec en investissant l'épargne de leurs membres dans des entreprises collectives et responsables. Ils participent, également, au développement de pratiques financières plus responsables en intégrant des critères éthiques, sociaux et environnementaux à leurs choix d'investissement. De plus, avant de décider d'un investissement, un fonds de capital de risque procède à une évaluation financière de l'entreprise et à une analyse des marchés, mais les fonds de travailleurs procèdent en plus à une évaluation sociale.

Ces fonds investissent au moins 60 % de leur actif net moyen de l'année précédente dans les entreprises québécoises, et ce, dans l'objectif de créer et de sauvegarder des emplois. Cependant, pour stabiliser les revenus de ces fonds, comme pour tout fonds, l'autre partie de l'actif est notamment investie sous forme de titres à revenu fixe émis par des entreprises ou des institutions québécoises et canadiennes. Pour encourager l'achat des actions émises par ces fonds des travailleurs, l'État accorde à leurs actionnaires des crédits d'impôt considérables sur les montants investis.

En plus de ces caractéristiques communes, les fonds des travailleurs présentent des différences. Les points suivants présentent donc ces deux fonds : leurs missions, leurs objectifs, leurs caractéristiques ainsi que les outils financiers qu'ils ont créés au fil des années pour financer le développement économique régional et local.

4.2.2.2.1 Fonds de solidarité FTQ et ses outils

Le Fonds de solidarité FTQ est une société québécoise de capital de développement créée par la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), la plus importante centrale syndicale au Québec. Fondé le 23 juin 1983 par une loi de l'Assemblée nationale du Québec, le Fonds de solidarité FTQ est une compagnie à fond social dont l'existence juridique est indépendante de la FTQ. Cependant, elle confie son contrôle à la centrale syndicale, plus précisément à son conseil général qui détient le droit de nommer 10 membres des 17 personnes composant le conseil d'administration du Fonds. Jusqu'à tout récemment, le président du Fonds de solidarité était le président de la FTQ⁸⁵. Quelques années plus tard, dans l'objectif de financer et d'accéder à un nombre important de petites et moyennes entreprises, le Fonds de solidarité FTQ avait créé des structures indépendantes d'investissement à l'échelle régionale et locale qui œuvrent dans toutes les régions du Québec : 17 Fonds régionaux FTQ⁸⁶ établis dans toutes les régions du Québec et qui offrent en 2014 des investissements pouvant atteindre jusqu'à 2 millions de dollars; 87 Fonds locaux de solidarité (FLS)⁸⁷ et 43 Fonds spécialisés⁸⁸. Parmi ces fonds spécialisés, citons l'exemple du Fonds immobilier de solidarité FTQ (SOLIM) qui finance particulièrement des projets immobiliers.

Le Fonds de solidarité FTQ est considéré aujourd'hui comme le plus grand fonds de travailleurs au Canada. Il a comme mission d'investir dans des entreprises québécoises afin de contribuer à leur développement et de créer et sauvegarder des emplois; de favoriser la formation des travailleuses et travailleurs dans le domaine de l'économie afin de les faire participer au développement économique du Québec; de stimuler l'économie québécoise par des investissements stratégiques; et de sensibiliser

⁸⁵ La gouvernance du Fonds de solidarité a été modifiée suite aux allégations révélées à la Commission Charbonneau, visant à faire enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction au Québec. Voir : <https://www.ceic.gouv.qc.ca>

⁸⁶ Voir les détails sur ce site : <http://www.fondsftq.com/fr-ca/investissement/fonds-regionaux/a-propos.aspx> (consulté le 14 juin 2014)

⁸⁷ Voir les détails sur ce site : <http://www.fondsftq.com/fr-ca/investissement/fonds-locaux/a-propos.aspx> (consulté le 14 juin 2014)

⁸⁸ Voir les détails sur ce site : <http://ftq.qc.ca/pages/23/3-+Les+fonds+sp%C3%A9cialis%C3%A9s> (consulté le 28 janvier 2014)

les travailleurs et les travailleuses à épargner pour leur retraite et à participer au développement de l'économie par la souscription des actions au fonds. Ce dernier volet de sa mission consiste à encourager l'épargne retraite des travailleurs et à leur procurer un rendement raisonnable qui s'ajoute aux avantages fiscaux qui leur sont consentis par les deux gouvernements. Le Fonds de solidarité FTQ, dont l'actif net était de 9,4 milliards de dollars au 30 novembre 2013⁸⁹, est devenu un carrefour de ressources au profit des entreprises et un acteur incontournable de l'économie québécoise. Selon son rapport d'activité de 2013, ce fonds a investi plus de 5.3 milliards de dollars⁹⁰.

Pour réaliser sa mission, le Fonds de solidarité a développé trois activités importantes : activités d'investissement, activités de souscription et activités de formation (création de la Fondation de la formation économique en 1989). Le mandat de cette fondation est de concevoir et d'offrir différents programmes de formation en lien avec la mission du fonds. De plus, avant de décider d'un investissement, un fonds de capital de risque procède à une évaluation financière de l'entreprise et à une analyse des marchés. Les fonds de travailleurs procèdent en plus à une évaluation sociale - qui est qualifiée au Fonds de solidarité FTQ de « bilan social » de l'entreprise qui souhaite obtenir un financement. Cette évaluation constitue une véritable innovation puisqu'elle entraîne des changements dans le mode de gestion des entreprises. On y évalue : le style du management (directif, normatif, consultatif ou participatif); le portrait de la main-d'œuvre; les conditions de travail; les relations de travail (passées et actuelles); la perception du management par les cadres intermédiaires; la production (processus de production et produits); la conformité avec les principales politiques de la centrale syndicale (santé sécurité au travail, environnement, etc.); et la concurrence (notamment l'impact sur d'autres entreprises syndiquées). Fait à noter, les investissements faits par d'autres fonds ouvriers au Canada ne sont pas conditionnels à de tels critères d'évaluation sociale dans les entreprises (Bernier *et al.*, 2003).

Mentionnons, pour finir, les investissements du Fonds de solidarité FTQ dans l'économie sociale par le biais de la Société en commandite immobilière SOLIM qu'il avait créée en 1991. Cette société est le gestionnaire de fonds spécialisé en investissements dans l'immobilier qui soutient à l'occasion des

⁸⁹ Voir le rapport d'activité du Fonds de solidarité au : <http://www.fondsftq.com/fr-ca/a-propos/donnees-financieres.aspx>

⁹⁰ Source : État financier du Fonds de solidarité FTQ au 30 novembre 2013. Voir : <http://www.fondsftq.com/fr-ca/a-propos/donnees-financieres.aspx?itemId=%7b7D3656A7-6155-437F-93C5-058DF49A339A%7d> (Consulté le 21 août 2014)

entreprises collectives dans le domaine de la construction et de la rénovation (Bourque *et al.*, 2009 : 74). Il investit également dans l'économie sociale par le biais des Fonds locaux d'investissement (FLS) en association avec les fonds locaux d'investissement⁹¹ (FLI), et par sa contribution importante à la capitalisation de la Fiducie du Chantier de l'économie sociale (Lévesque, 2011). Le Fonds de solidarité FTQ capitalise des fonds régionaux et locaux et participe ainsi au développement régional.

4.2.2.2 Fondation et ses outils financiers.

Fondation, le Fonds de développement de la CSN pour la coopération et l'emploi, a été créé par la Confédération des syndicats nationaux (CSN) en 1996⁹². Ce fonds est évidemment plus petit en termes d'actifs et d'actionariat en le comparant au Fonds de solidarité FTQ. Cependant, il joue un rôle significatif dans de nombreux secteurs stratégiques au Québec. Ce mouvement syndical, initié par la CSN, a adopté les valeurs de l'économie sociale et du développement durable. Fondation se distingue aujourd'hui comme un fonds d'investissement socialement responsable; il a été le premier fonds à produire un rapport de développement durable, à l'occasion de son 10^e anniversaire. Ce fonds est actif, comme le Fonds de solidarité FTQ, dans les secteurs traditionnels (manufacturiers et services). Il est reconnu également pour ses interventions dans les technologies propres et pour son implication en faveur de l'économie sociale; par exemple, son accompagnement et son investissement dans la Société de développement *Angus*⁹³. La mission fondamentale du Fondation est de maintenir et de créer des emplois par des investissements dans des entreprises québécoises⁹⁴. Il s'est aussi donné comme mission spécifique de financer les entreprises inscrites dans un processus de gestion participative et les entreprises d'économie sociale (coopératives ou autres). Ce fonds investit aussi dans des entreprises ayant des stratégies de développement durable. Selon son rapport d'activités de 2013, Fondation possède un actif net de 1060 millions de dollars et a investi plus de 650,5 millions de dollars⁹⁵.

⁹¹ Les FLI sont des fonds publics de subvention, administrés par les centres locaux de développement (CLD) (Lévesque *et al.*, 2001)

⁹² <http://www.fondaction.com/?cat=22>. (Consulté le 17 mars 2012)

⁹³ <http://www.sda-angus.com/sda/7fba3cc4e95/nos-origines> (Consulté le 27 août 2012)

⁹⁴ Le lien est : <http://www.fondaction.com/?cat=23> (Consulté le 17 mars 2012)

⁹⁵ Source : rapport d'activité de Fondation de 2013. Voir le lien : http://www.Fondaction.com/pdf/rap_financiers/RAPP_GESTION_2013.pdf (Consulté le 21 août 2013)

Les investissements de Fondation prennent la forme de prise de participation au capital-actions ou au capital social, de prêt ou de garantie de prêt. Il intervient dans le développement local à travers son partenaire Filaction (sa filiale), dans le développement durable par le biais du Fonds d'investissement en développement durable, dans les coopératives à travers le Fonds de financement coopératif (géré par Filaction), et dans la micro finance à travers, par exemple, le Fonds d'emprunt économique communautaire de Québec. Avec ces diverses interventions, il valorise fortement son appartenance au monde de la coopération, de l'investissement responsable et de l'économie sociale (Lévesque, 2011).

Soulignons, enfin, que chaque fonds créé par Fondation est considéré comme une organisation autonome et indépendante (une filiale). Cependant, on observe des présences croisées de personnes sur les conseils d'administration de ces fonds, créant ainsi la complémentarité et la synergie entre eux. Par exemple, la centrale syndicale (CSN) participe au conseil d'administration de chacun d'eux. L'un des fonds partenaires de Fondation et membre du Réseau FSRQ qu'on étudie est présenté dans le point suivant.

4.2.2.2.3 Filaction

Filaction (Fonds pour l'investissement local et l'approvisionnement des fonds communautaires) a été fondé en 2000 par Fondation afin de répondre aux besoins de financement des petites et moyennes entreprises locales et pour approvisionner les fonds communautaires⁹⁶. Il permet à Fondation d'intervenir au niveau local et partage avec celui-ci les mêmes objectifs de démocratisation économique, de participation, de solidarité et de développement durable. Filaction est constitué comme organisme à but non lucratif et finance les entreprises québécoises appartenant à tous les secteurs d'activités économiques. Il intervient notamment dans le milieu culturel et auprès des entreprises d'économie sociale, en soutenant leurs projets et en les accompagnants dans leurs démarches d'investissement.

Filaction s'est donné comme mission de contribuer au maintien des emplois de qualité et apporte aux entreprises et aux fonds de micro-crédit une partie de la capitalisation indispensable pour l'atteinte de

⁹⁶ Sources : www.fondation.com et rapport annuel 2004-2005, p.64. (Consulté le 21 août 2013)

leurs objectifs de développement économique et social au niveau local. Il contribue également à la capitalisation de fonds dédiés au financement de microentreprises issues des collectivités locales ou encore de réseaux de première ligne offrant des services d'accompagnement à une clientèle particulièrement ciblée. Par exemple, les femmes entrepreneures, les jeunes, les coopératives en émergence, les « afro-entrepreneurs québécois », les artistes et artisans d'art, etc.⁹⁷. Le but ultime de Filaction est de participer au développement économique de chacune des régions du Québec dans une perspective de mieux-être et de développement durable (Mendell *et al.*, 2007). Selon les données de 2013⁹⁸, Filaction a un portefeuille d'investissements qui dépassent 32 M\$. Mentionnons finalement que Filaction est le fruit d'un double partenariat avec Fondation; ses capitaux investis proviennent de ce dernier et il est également responsable de la gestion du Fonds de financement coopératif (Mendell *et al.*, 2007). Ce dernier est dédié aux entreprises d'économie sociale dont Fondation est le principal commanditaire. Le Fonds de financement coopératif a été créé à l'initiative de Fondation CSN et du Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) (Mendell *et al.*, 2007) et Filaction est responsable de sa gestion. Le Fonds investit exclusivement dans des coopératives et organismes à but non lucratif.

4.2.2.3 Fonds communautaires

À l'occasion du Sommet de l'économie et de l'emploi de 1996⁹⁹, le gouvernement du Québec et les principaux acteurs économiques ont reconnu l'apport et l'importance de l'économie sociale pour le développement socioéconomique du Québec. En effet, divers fonds et outils dédiés exclusivement à cette économie ont été créés durant cette période, peu de temps après la création de Fondation et la mise en place des 17 Fonds régionaux de la FTQ. Le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) a été créé en 1997. Une année après, en 1998, le gouvernement du Québec avait créé les Centres locaux de développement (CLD) qui offrent, d'une façon décentralisée et dans toutes les

⁹⁷ Le lien est : <http://www.filaction.qc.ca/qui-sommes-nous.php> (Consulté le 17 mars 2012)

⁹⁸ Sources : CAP finance. Voir le lien : http://capfinance.ca/contenu/centre_de_documentation/Portrait_2013_IR_Version_longue.pdf (Consulté le 18 août 2014)

⁹⁹ Lors de ce sommet, plusieurs auteurs de l'économie sociale se sont réunis pour réaffirmer leur importance et construire leur vision du modèle québécois d'économie sociale. Dans le document final du sommet (Chantier de l'économie sociale, 1996), l'économie sociale a été définie comme un ensemble d'organisations qui ont une finalité de service aux membres et à la collectivité, une autonomie de gestion, un processus de décision démocratique et qui considèrent la primauté des personnes et du travail dans la distribution de surplus et revenus tout en respectant des principes de participation, de prise en charge et de responsabilité individuelle et collective. (Bouchard et Lévesque, 2010; Lévesque et Mendell, 1999).

régions du Québec, des fonds dédiés spécifiquement à l'économie sociale ainsi que des Fonds locaux d'investissement (FLI). Le Réseau québécois de crédit communautaire a été créé, par la suite, en 2000. Quelques années plus tard, un nouveau fonds communautaire, la Fiducie du Chantier d'économie sociale, a été créé en 2007 par le Chantier d'économie sociale afin de combler le besoin de capitalisation des entreprises d'économie sociale. Les points suivants décrivent brièvement ces principaux fonds communautaires.

4.2.2.3.1 Réseau d'investissement social du Québec

Le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) est un organisme privé à but non lucratif (OBNL). Il a été fondé en 1997 par le Chantier d'économie sociale, en partenariat avec le gouvernement du Québec et quelques investisseurs privés (Bourque *et al.*, 2009). Ses souscripteurs sont : le gouvernement du Québec, le Cirque du Soleil, le Conseil québécois du loisir, Alcan Aluminium limitée, la Banque de Montréal, la Banque Nationale du Canada, la Banque Royale du Canada, le Groupe Jean Coutu inc., Imasco limitée et le Mouvement Desjardins (Mendell *et al.*, 2003).

Ce fonds est dédié entièrement à l'économie sociale; il finance exclusivement les entreprises collectives (coopératives et OBNL) en leur offrant des prêts et de garanties de prêts, et l'un de ses objectifs est de créer et maintenir des emplois dans ce secteur d'activités (Bourque *et al.* 2011). Il vise à soutenir ces entreprises collectives en phase de démarrage, de consolidation, d'expansion ou de redressement, par le biais de ses trois principaux volets d'intervention : 1/ le volet technique, qui consiste à offrir aux entrepreneurs un financement (sous forme de prêt sans intérêt), leur permettant de faire appel aux services de consultants et de spécialistes afin de réaliser les études nécessaires au développement et à la réalisation de leurs projets; 2/ le volet accompagnement qui consiste à soutenir les entreprises dans la préparation et la mise en œuvre de leurs projets; et 3/ le volet capitalisation qui consiste à offrir un financement sous forme de capital patient. L'analyse des dossiers de financement se fait en tenant compte de quatre critères liés aux valeurs portées par l'économie sociale : primauté de l'humain et de l'emploi sur le capital; prise en charge individuelle et collective; processus de décision démocratique; et production de biens et de services socialement utiles.

On peut voir l'importance du RISQ pour le secteur de l'économie sociale à travers l'ampleur des investissements qu'il réalise; selon son rapport d'activité de 2013, ce fonds a investi plus de 20 millions de dollars¹⁰⁰.

4.2.2.3.2 Réseau québécois du crédit communautaire

Au Québec, les fonds communautaires et les cercles d'emprunt offrent du crédit communautaire (appelé ailleurs le microcrédit) qui permet aux personnes et aux très petites entreprises exclues du réseau financier conventionnel d'avoir accès à un accompagnement adapté pour financer et réaliser leurs projets d'investissement. Le crédit communautaire¹⁰¹ est un partenaire parmi d'autres dans le financement de l'économie sociale¹⁰². Les activités des fonds communautaires s'articulent autour de quatre volets distincts : la mobilisation de l'épargne et du capital dans la communauté; le soutien technique et l'accompagnement; le financement de projets; et la sensibilisation et la concertation. Celles des Cercles d'emprunt s'articulent plus spécifiquement autour de l'accompagnement des personnes et des entreprises; et la prise en charge collective de l'accès au crédit.

Ces fonds s'inscrivent dans une démarche de solidarité communautaire; ils collectent de l'argent dans leurs communautés pour financer les projets des personnes appartenant à ces mêmes communautés. Ils interviennent notamment auprès des jeunes, des femmes et des immigrants afin de les soutenir dans leurs démarches d'entrepreneuriat.

Le Réseau québécois du crédit communautaire (RQCC), qui regroupe les Fonds communautaires d'emprunt et les Cercles d'emprunt, a été créé en 2000. Il compte, en 2013, 23 membres, soit 12 fonds communautaires et 11 cercles d'emprunt, répartis dans toutes les régions du Québec (rapport d'activité

¹⁰⁰ Source : rapport d'activité de 2013 du RISQ, p. 19. Voir : http://www.fonds-risq.qc.ca/userimages/documents/risq/RA-RISQ-2013_final.pdf (Consulté le 13 août 2014)

¹⁰¹ « Le crédit communautaire est une composante du financement alternatif et de la finance solidaire au Québec et représente un complément indispensable aux mécanismes et structures institutionnels en place d'intervention économique et social. Il permet à certains investisseurs informels d'être regroupés. Il leur offre l'opportunité d'un investissement éthique, mais aussi un lieu d'accompagnement des entreprises (document publié par le RQCC, le lien est : http://www.rqcc.qc.ca/images/rqcc/memoires/memoire_deposeaufederal.pdf). (Consulté le 20 septembre 2012)

¹⁰² Source : Rapport du Comité investir solidairement, 2006. Voir le lien : http://www.chantier.qc.ca/userimages/documents/root/documents_gen/rapport-investir-solidairement.pdf (consulté le 15 juillet 2012)

2013)¹⁰³. Les sommes recueillies par ses membres totalisent une capitalisation de 5,9 M de dollars, composée à 40% de dons et à 60% d'investissements avec ou sans intérêt¹⁰⁴. Selon le dernier rapport d'activité du RQCC, celui de 2013¹⁰⁵, ces fonds ont offert plus de 11,5 M\$ en prêt.

Ce réseau est une organisation à but non lucratif ayant comme mission de développer et de promouvoir l'approche du crédit communautaire au Québec dans une perspective du bien-être individuel et collectif, en vue de l'élimination de la pauvreté (Mendell *et al.*, 2003; rapport d'activité 2012). Le RQCC offre un soutien à ses membres; depuis sa création, il n'a pas cessé de faire des démarches auprès du gouvernement du Québec pour souligner l'importance que joue le crédit communautaire qu'offrent ses membres pour le développement économique et social des communautés. Avec ces démarches, le RQCC a pu obtenir du soutien financier du gouvernement du Québec pour couvrir une partie de ses frais de fonctionnement et de celles de ses membres (Bourque *et al.*, 2009; Mendell *et al.*, 2003).

De plus, ce réseau soutient ses membres qui offrent du capital et de l'accompagnement aux personnes et aux entrepreneurs locaux pour réaliser leurs projets d'investissement (ex. retour aux études, démarrage d'une entreprise, consolidation). Les objectifs des membres du RQCC sont : la création des emplois durables; le soutien des personnes sans emploi en finançant leurs projets d'entreprise; l'intégration des personnes exclues de la vie économique, sociale, culturelle et politique de leur collectivité; et la lutte contre la pauvreté en contribuant à la revitalisation des territoires défavorisés¹⁰⁶.

Notons pour finir que les pratiques d crédit communautaire passent par la concertation, le partenariat et l'accès aux réseaux d'échanges communautaires. L'entraide et la solidarité sont les principes de base des actions du RQCC et de ses membres; ces derniers offrent les conditions sociales nécessaires à la réalisation des projets des personnes qu'ils accompagnent.

¹⁰³ http://www.rqcc.qc.ca/wp-content/themes/bootstrap3-eggplant/pdf/rapports/rqcc_rapportannuel_2012-2013.pdf (consulté le 11 juin 2013)

¹⁰⁴ Le lien est : <http://www.rqcc.qc.ca/images/rqcc/publications/stats%202011-2012.pdf> (consulté le 28 janvier 2014)

¹⁰⁵ http://www.rqcc.qc.ca/wp-content/themes/bootstrap3-eggplant/pdf/rapports/rqcc_rapportannuel_2012-2013.pdf (consulté le 11 juin 2013)

¹⁰⁶ Le lien est : <http://www.rqcc.qc.ca/mission/> (consulté le 28 janvier 2014)

4.2.2.3.3 Fiducie du Chantier d'économie sociale

La Fiducie du Chantier de l'économie sociale (ci-après la Fiducie du Chantier) a été créée, en 2007, par le Chantier de l'économie sociale. Ses souscripteurs sont le gouvernement du Canada, le gouvernement du Québec, le Fonds de solidarité FTQ et Fondation CSN. Elle répond particulièrement au besoin des entreprises d'économie sociale en terme de capital patient qu'elle offre sous forme d'équité et de quasi-équité (Bourque *et al.*, 2009). Elle offre des prêts en capital patient pour ces entreprises sans remboursement du capital avant 15 ans. Ce capital patient leur permet de financer leurs activités (capital patient opérations¹⁰⁷) et d'appuyer leurs investissements immobiliers (capital patient immobilier¹⁰⁸) pour qu'elles puissent développer de nouvelles activités.

La Fiducie du Chantier a comme objectif de mettre fin au problème de sous-capitalisation des entreprises d'économie sociale en leur offrant du capital patient leur permettant de profiter d'une marge de manœuvre financière plus importante afin de faire face aux imprévus et accroître leur développement (Bourque *et al.* 2011). Ce type de financement offert par la Fiducie permet aussi aux entreprises qu'elle finance de bénéficier du financement offert par les autres acteurs financiers par un effet de levier. La Fiducie du Chantier a comme principale mission de favoriser l'expansion et le développement des entreprises collectives en améliorant leur accès au financement et en leur assurant une meilleure capitalisation. Elle investit exclusivement dans les entreprises d'économie sociale, notamment les organismes à but non lucratif et les coopératives, dont la majorité des employés résident au Québec et dont l'actif est inférieur à cent millions de dollars ou le capital est inférieur à cinquante millions de dollars. Elle n'investit pas, cependant, dans le redressement des entreprises d'économie sociale ou dans le refinancement de leur dette¹⁰⁹. Selon les données de 2013¹¹⁰, la Fiducie a investi plus de 34 M\$. Ses investissements sont diversifiés tant sur le plan de la forme juridique des

¹⁰⁷ Ce capital est pour « financer les coûts liés au fonds de roulement, à la mise en marché de nouveaux produits ainsi qu'à l'acquisition d'équipement de bureau, d'équipement informatique, de matériel roulant, de machinerie ou d'outillage. Ce "capital patient opérations" est investi sans garantie. » (site web du RISQ : <http://www.fonds-risq.qc.ca/?module=document&uid=1015>) (Consulté le 20 juin 2013)

¹⁰⁸ Ce capital est pour financer les coûts directement associés à l'acquisition, à la construction ou à la rénovation d'actifs immobiliers tels qu'un immeuble, un bâtiment, un entrepôt, etc. (Site web du RISQ : <http://www.fonds-risq.qc.ca/?module=document&uid=1015>) (Consulté le 20 juin 2013)

¹⁰⁹ Source : <http://fiducieduchantier.qc.ca/user/mgs/documents/root/fiducie/fiducie-aide-memoire-politiqueinvest-8x11-web.pdf> (Consulté le 12 juillet 2012)

¹¹⁰ Source : rapport d'activité de 2013 de la Fiducie, p.7 Voir le lien : <http://fiducieduchantier.qc.ca/user/mgs/documents/root/fiducie/ra2013-fiducie-web-fran.pdf> (Consulté le 20 juin 2013)

organisations (OBNL, coopératives) que celui de leur stade de développement (démarrage, expansion, consolidation) ou de leur secteur d'activité et de leur région géographique.

4.2.2.4 Fonds publics

L'État ne gère pas des fonds d'investissement dédiés exclusivement au financement des entreprises d'économie sociale et ceux offrant du capital de développement. Cependant, il a participé directement à la capitalisation de certains fonds communautaires (RISQ, Fiducie du Chantier) et de Capital régional et coopératif Desjardins, et indirectement à la capitalisation des fonds des travailleurs par le biais de la fiscalité. De plus, en 1996, le gouvernement avait mis en place des mesures et des programmes particuliers pour financer l'économie sociale (nous ne retraçons pas ici ce qui a pu précéder 1996). Ces initiatives sont le produit de la reconnaissance de l'État de la contribution de l'économie sociale au développement économique et sociale du Québec (Bourque *et al.*, 2011).

Investissement Québec (IQ), une société d'État, est le seul fonds public qui investit dans les entreprises d'économie sociale; il a créé, en 2001, la Financière du Québec qui gère le programme favorisant le financement de l'entrepreneuriat collectif (Bourque *et al.*, 2011). Par la suite, IQ a mis en place une vice-présidence chargée du développement des organisations d'économie sociale. Cette vice-présidence aide sous plusieurs formes (prêt direct, garantie de prêt pour une institution financière qui accepte de les financer ou l'obtention de certificat d'admissibilité dans le but d'obtenir des crédits d'impôt) les entreprises collectives (coopératives et organismes à but non lucratif) à réaliser leurs projets en leur offrant des produits financiers adaptés à leurs besoins. Les ressources de la Vice-présidence au développement des coopératives et de l'économie sociale sont en mesure d'offrir des produits financiers spécialement adaptés aux entreprises de l'économie sociale. Ces dernières peuvent ainsi avoir un meilleur accès au financement offert par les autres institutions financières ou même améliorer leur équité de façon à présenter une structure financière plus équilibrée.

Investissement Québec contribue donc au développement des entreprises d'économie sociale en élaborant en partenariat avec les autres fonds du secteur de la finance solidaire et responsable des solutions financières adaptées aux besoins de ces entreprises. Bourque *et al.* (2009 : 65) soulignent

que : « Le rôle de l'État comme partenaire et comme facilitateur est important pour contribuer à construire une nouvelle architecture financière enchâssée dans une vision de développement socioéconomique du territoire du Québec ». Bien qu'il ne s'agisse pas d'une institution financière de l'économie sociale, on peut dire que l'intervention d'IQ dans ce domaine (le financement des entreprises d'économie sociale et des coopératives) montre le rôle que joue l'État dans le développement de l'économie sociale au Québec, notamment à travers les subventions administrées par les CLD, ce qu'on verra au point suivant.

4.2.2.5 Agents d'accompagnement

En plus de ces fonds (fonds de la finance solidaire et ceux du capital de développement) dédiés au financement de l'économie sociale et autres entreprises ayant des objectifs socioéconomiques, un ensemble d'agents de développement et d'accompagnement (structures locales, régionales et sectorielles d'accompagnement et de développement) ont été conçus, émergeant soit de l'initiative des acteurs de la finance solidaire et responsable ou d'une politique publique, pour bien gérer les projets d'entrepreneuriat collectif et faire des choix adéquats en matière de financement de ces projets. En raison des particularités des entreprises collectives et autres entreprises financées par les acteurs FSR (projets de petite taille, innovants, portés par la communauté, etc.), l'accompagnement représente un facteur qui permet d'assurer la pérennité de ces acteurs et des entreprises qu'ils financent. Les acteurs FSR travaillent de près avec les agents de développement et d'accompagnement dans le but de faire connaître les produits financiers qu'ils offrent et de former les agents de développement à leur grille d'analyse financière.

Les acteurs FSR s'appuient sur plusieurs réseaux territoriaux et sectoriels. Mentionnons par exemple les fédérations sectorielles, les regroupements locaux et régionaux ainsi que les deux grands regroupements au niveau national, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité ainsi que le Chantier de l'économie sociale, lesquels permettent le réseautage des entreprises d'un même secteur d'activités ou d'un même type d'entreprises. Citons également les structures

d'accompagnement, tels que les Centres locaux de développement (CLD)¹¹¹, les Coopératives de développement régional (CDR)¹¹², les Corporations de développement économique communautaire (CDEC)¹¹³, les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC)¹¹⁴, les Centres d'aide aux entreprises (CAE) et leurs regroupements nationaux (ex. Association des centres locaux de développement du Québec (ACLDQ), Réseau des SADC et CAE, Fédération des coopératives de développement régional du Québec).

Plusieurs réseaux d'entreprises d'économie sociale ont également développé des services d'accompagnement adaptés à leurs secteurs¹¹⁵. Par exemple, le Conseil québécois des entreprises adaptées (CQEA); le Collectif des entreprises d'insertion du Québec; le Conseil québécois du loisir; le Réseau québécois des coopératives de travail, l'Association des groupes de ressources techniques du Québec, le Regroupement des entreprises d'économie sociale en d'aide domestique du Québec (REÉSD), l'Association québécoise des Centres de la petite enfance (AQCP), etc. Ajoutons à cela les différentes fédérations sectorielles de soutien, en milieux scolaires, funéraires, d'alimentation, d'habitation, qui sont aussi engagées dans le développement de l'économie sociale au Québec.

4.2.2.6 Autres acteurs et réseaux

Il est aussi important de souligner que les acteurs de la FSR présentés précédemment travaillent également en étroite collaboration et se rencontrent dans d'autres réseaux faisant partie du secteur de l'économie sociale et solidaire. Ils sont membres de nombreux réseaux importants, tels que les

¹¹¹ Les CLD offrent de soutien technique ou financier aux entrepreneurs et gèrent les programmes d'aide du gouvernement, tel que celui du Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDEÉS). Ce Fonds a pour objectif de stimuler l'émergence de projets au sein d'entreprises collectives, coopératives ou OSBL, et de soutenir la création d'emplois durables en leur offrant un support financier.

¹¹² « Les CDR sont la référence en matière de création, de développement et de représentation des entreprises coopératives sur leur territoire et sont présentes dans 11 régions. Leur Fédération les représente et coordonne leurs actions. » (site Web de la Fédération des CDR). Voir à : <http://www.fcdrg.coop/> (consulté le 26 juin 2013)

¹¹³ « Les CDEC favorisent une approche de développement économique communautaire qui se veut globale, intégrée, basée sur la concertation, la mobilisation et la participation de l'ensemble des acteurs de la collectivité. Elle pose le grand défi de s'adresser à toutes les facettes de la vie individuelle et collective, privée et institutionnelle. Les treize CDEC sont regroupées au sein du Regroupement des CDEC du Québec, un lieu qui favorise l'échange d'informations, une action commune autour de certains projets et une représentation concertée pour promouvoir l'importance du développement économique communautaire » Source : <http://lescddec.org/Mission> (Consulté le 20 juin 2012)

¹¹⁴ Les SADC soutiennent l'entrepreneuriat en milieu rural. Sans toutefois avoir de programme spécifiquement dédié à l'économie sociale. Cependant, à travers leur Fond d'investissement local, elles offrent des prêts aux entreprises collectives.

¹¹⁵ Source : <file:///F:/Th%C3%A8se/textes%20finance%20solidaire%2001/finance%20solidaire%20enjeux%20et%20perspectives.htm> (Consulté le 02 avril 2012)

Rencontres du Mont Blanc¹¹⁶, le Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC-Canada)¹¹⁷, Réseau intercontinental de promotion de l'économie sociale et solidaire (RIPESS); Groupe d'économie solidaire du Québec (GESQ)¹¹⁸. Plusieurs ont participé à des alliances de recherches partenariales avec des centres de recherche universitaires (ARUC), dont nous parlerons au prochain chapitre. Plusieurs sont également actifs au sein du Centre de liaison et de transfert Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS)¹¹⁹.

Malgré leurs différences, les acteurs de la finance solidaire et responsable collaborent au sein de ces réseaux pour discuter des enjeux de l'économie sociale et solidaire. Par exemple, au sein du GESQ, aux Rencontres du Mont-Blanc et au RIPESS, ils travaillent ensemble sur des enjeux de solidarité et de développement international. Au CIRIEC-Canada, ils discutent et analysent les questions touchant l'ensemble des entreprises collectives, publiques et d'économie sociale, en lien avec d'autres sections du CIRIEC (plus de 15 pays). Certains acteurs de la FSR font partie de plusieurs réseaux. Par exemple, Fondation, la Caisse d'économie solidaire, le Chantier d'économie sociale sont membres de tous les réseaux que nous venons de mentionner.

4.2.2.7 Conclusion

On voit, à travers la présentation faite dans cette première section, que le secteur de la finance solidaire et responsable au Québec est composé de trois principaux groupes d'acteurs (fonds coopératifs, fonds syndicaux et fonds communautaires), auxquels on ajoute les agents de développement et d'accompagnement, et les autres réseaux qui interviennent dans la promotion de l'économie sociale et solidaire. Ces acteurs financiers sont ancrés dans trois mouvements connus au Québec : syndical, coopératif et communautaire. Ces mouvements sociaux se distinguent par leur poids respectif, leur diversité et leurs orientations stratégiques (Lévesque 2002). Des contradictions et des différences existent entre ces mouvements. Cependant, ils ont en commun de viser des objectifs d'intérêt général, même s'ils le définissent sans doute différemment, à différents moments de leurs luttes collectives. Mentionnons également que, du point de vue des orientations stratégiques, les

¹¹⁶ <https://www.rencontres-montblanc.coop/> (Consulté le 05 mai 2014)

¹¹⁷ L'une des sections nationales d'un réseau international, le CIRIEC international.

¹¹⁸ http://www.ciriec.ugam.ca/pages/ciriec_presentation.php?sujet=ciriec_presentation (Consulté le 13 mai 2014)

¹¹⁹ <http://www4.uqo.ca/ries2001/gesq/> (Consulté le 14 juin 2014)

¹¹⁹ <http://www.tiess.ca/> (Consulté le 14 juin 2014)

positions de ces mouvements sociaux se sont transformées, depuis 1996, en passant de l'affrontement à la concertation et, par la suite, à la promotion du partenariat (Lévesque, 2002).

On observe également la présence de l'État dans ce secteur. L'État investit dans des entreprises d'économie sociale d'une façon directe (par le biais d'Investissement Québec ou par la mise sur pied des structures de financement et d'accompagnement) ou indirecte (par le biais des crédits d'impôt accordés aux actionnaires des fonds des travailleurs et ceux du Capital régional et coopératif Desjardins).

Les fonds présentés précédemment sont également différents en termes de types d'investissements qu'ils offrent : la finance solidaire et le capital de développement. Dans ce secteur, il y a des acteurs de la finance solidaire qui sont des institutions destinées exclusivement au financement des organisations d'économie sociale et des acteurs du capital de développement (représentées majoritairement par les deux fonds des travailleurs et Capital régional et coopératif Desjardins) qui offrent du financement à toutes les entreprises respectant les dimensions environnementales et sociales. De plus, les produits qu'offrent ces fonds sont différents. Certains offrent du crédit (ex. Caisse d'économie solidaire Desjardins), d'autres des produits de capitalisation (l'investissement) (ex. le RISQ et la Fiducie du Chantier), sans compter ceux qui offrent des micro-crédits (fonds du crédit communautaire et les cercle d'emprunt) et des subventions (ex. Fonds de développement des entreprises d'économie sociale (FDEÉS) gérés par les CLD).

La figure ci-après, adaptée de Mendell, (2009), montre l'architecture de ce secteur en présentant ses acteurs selon leur groupe d'appartenance et le type d'investissement qu'ils offrent (finance solidaire et capital de développement). Les flèches montrent bien les hybridités et les croisements qui existent entre ces deux types d'acteurs.

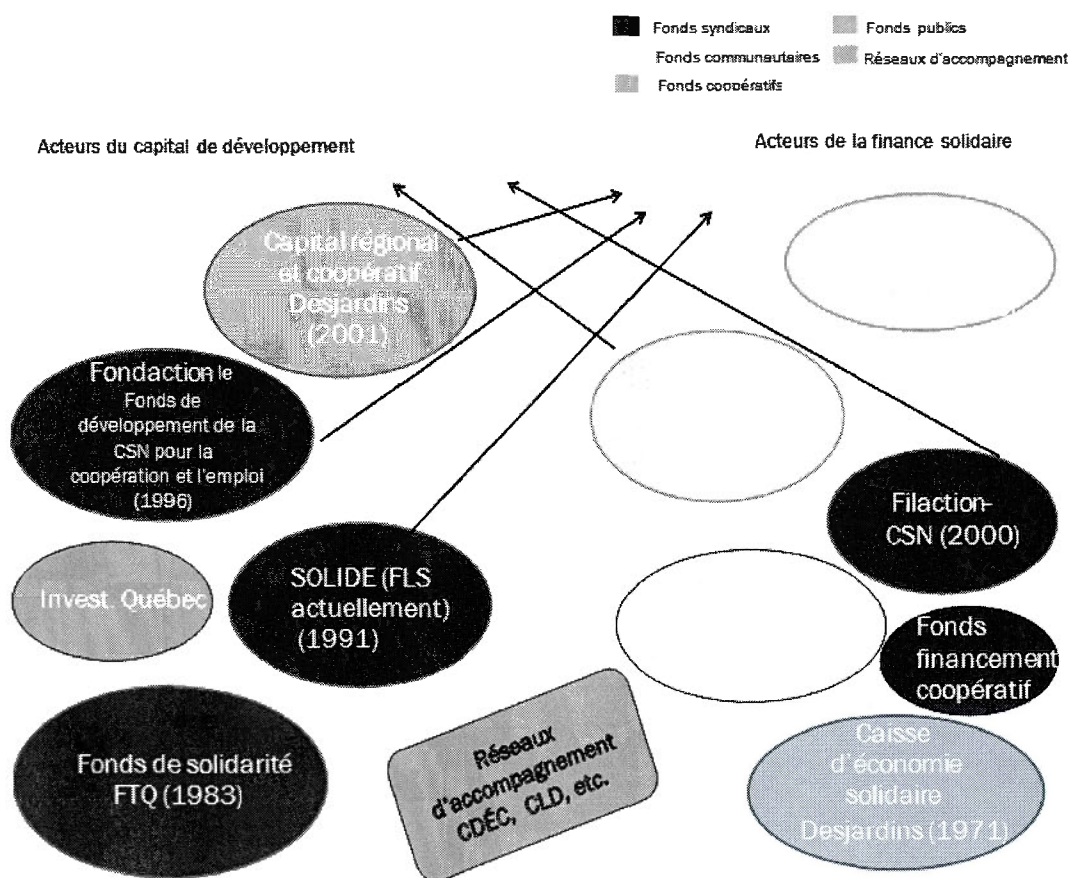


Figure 4.1 Acteurs du secteur FSR au Québec (Mendell, 2009)

Finalement, comme on le verra dans la section suivante, les acteurs FSR véhiculent des logiques institutionnelles différentes qui caractérisent leurs actions. Bien qu'ils soient différents sur plusieurs plans, ils forment toutefois un secteur particulier dédié au financement de projets ayant une visée d'intérêt général. Ces fonds se renforcent mutuellement et interviennent en complémentarité pour financer des projets d'économie sociale et promouvoir cette troisième voie de développement au Québec. Comme nous le verrons, ces traits de caractéristiques véhiculent des logiques institutionnelles qui concourent à ce que ce secteur se qualifie de champ institutionnel. Nous rappelons les définitions de ces notions (logique institutionnel et champ institutionnel) dans la section suivante.

4.3 Secteur FSR: diversité de logiques, complémentarité et compatibilité

Dans cette section, nous présentons notre interprétation des différentes logiques institutionnelles qui existent dans le secteur de la finance solidaire et responsable et nous en discutons. Nous montrons que, malgré les différences qui existent entre ces logiques et la dominance de certaines d'entre elles, les acteurs qui les incarnent travaillent en complémentarité pour réaliser leur mission commune d'intérêt général, soit participer au développement économique et social du Québec en finançant des projets collectifs et en ayant des objectifs socioéconomiques (créations d'emplois, développement régional et local et développement durable). De plus, tel qu'on le verra, dans le chapitre 5, ces acteurs ont travaillé en collaboration, pendant plusieurs années, pour institutionnaliser leur réseau (Réseau FSRQ étudié). Celui-ci a comme mission la promotion et le développement de la finance solidaire et responsable au Québec. À travers la formalisation de leur réseau, ces acteurs visent la création d'un champ institutionnel différent du champ financier classique.

Mentionnons, qu'avant de présenter les éléments de cette section, nous rappelons la définition de logique institutionnelle et celle du champ institutionnel. Les logiques institutionnelles sont définies comme des présupposés, des croyances et des règles, par lesquels les acteurs s'organisent et donnent du sens à leur réalité institutionnelle (Friedland et Alford, 1991; Thornton et Ocasio, 1999). Il existe dans l'environnement plusieurs logiques institutionnelles contradictoires ou complémentaires; les incohérences, tensions et contradictions existantes entre celles-ci constituent des marges de manœuvre pour les acteurs organisationnels (Friedland et Alford, 1991), qui développent des capacités d'action en exploitant évidemment ces différentes tensions et contradictions (Seo et Creed, 2004). Elles sont socialement partagées et véhiculent des valeurs qui forment des cadres de raisonnement et fournissent aussi des critères de légitimation pour organiser l'action sociale dans le temps et dans l'espace (Thornton et Ocasio, 2008)¹²⁰.

¹²⁰ Thornton et Ocasio (2008, cités dans Thornton et al., 2012 : 3) définissent la logique institutionnelle « *as the socially constructed, historical patterns of cultural symbols and material practices, including assumptions, values, and beliefs, by which individuals and organizations provide meaning to their daily activity, organize time and space, and reproduce their lives and experiences* ».

Le champ organisationnel est considéré comme un ensemble d'organisations qui forment collectivement un domaine reconnu de vie institutionnelle (Leca, 2006). DiMaggio et Powell (1983 : 148-149) définissent le champ organisationnel comme : « *sets of organizations that, in the aggregate, constitute an area of institutional life; key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies, and other organizations that produce similar services or products* ».

4.3.1 Principales logiques institutionnelles dans le secteur FSR

Dans cette sous-section, nous analysons les trois logiques sous-tendant chacun des groupes de fonds présentés dans la première section (logique coopérative, logique syndicale et logique communautaire). Nous excluons ici les acteurs qui relèvent du secteur public (Investissement Québec) et les agents de développement et d'accompagnement qui ne sont pas membres fondateurs du Réseau FSRQ que nous avons étudié (ceci sera expliqué dans le chapitre suivant). Soulignons que d'autres types de logiques existent également dans ce secteur (financière, de développement, sociale, territoriale, régionale, etc.). Cependant, nous avons choisi de présenter les logiques liées aux mouvements qui ont donné naissance aux fonds qui ont fondé le Réseau FSRQ. L'objectif, à travers cet exercice, est d'offrir une vision claire des différences qui existent entre les trois groupes de fonds présentés ci-haut et qui marque la dynamique de leur secteur et du Réseau FSRQ qu'ils forment. Dans la section suivante, nous parlons des similitudes entre ces logiques, qui peuvent expliquer leur capacité de travail en commun. Cet exercice, important pour notre analyse, va permettre de mieux comprendre la dynamique, les pratiques internes et la gouvernance du Réseau FSRQ que nous avons étudiées en profondeur.

4.3.1.1 Logique coopérative : le développement passe par la coopération et l'association

On ne peut pas comprendre cette logique sans se référer à la signification du mot coopérative. Ce concept désigne « un groupement économique pratiquant la coopération »¹²¹. Dans la pratique, une coopérative est beaucoup plus qu'un regroupement; elle peut être définie comme :

¹²¹ Source : <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/cooperative/37079>

un groupement de personnes librement réunies dans le but de répondre à leurs besoins sociaux, économiques et culturels ainsi qu'à leurs aspirations, par l'intermédiaire d'une entreprise qu'ils possèdent conjointement et qu'ils contrôlent sur une base démocratique, et dont ils font usage en tant que consommateurs, travailleurs ou producteurs. (Bouchard, 2012 : 2)¹²²

L'Alliance coopérative internationale (ACI) définit une coopérative comme « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété et sous contrôle démocratique »¹²³. Selon l'ACI, les coopératives sont fondées sur les valeurs suivantes : auto-assistance; auto-responsabilité; démocratie; égalité; équité et solidarité. Elles défendent également les principes suivants : adhésion volontaire des membres; participation économique des membres; contrôle démocratique; autonomie et indépendance; éducation, formation et information; coopération entre les coopératives; et engagement envers la communauté¹²⁴.

Les coopératives sont des entreprises collectives dont la logique première consiste à produire des biens ou des services répondant à des besoins économiques (approvisionnement, consommation, travail, services financiers, etc.) et sociaux (réserve collective impartageable, ristournes en fonction de l'activité, etc.) de leurs membres, qui ont la double qualité de propriétaires et d'utilisateurs. Elles assurent une viabilité économique à leurs projets avec une finalité sociale et la maximisation de profit ne constitue pas leurs objectifs primaires. L'un de leurs principaux atouts de viabilité repose surtout sur l'intensité du lien d'usage (Vienney, 1980) et sur leur ancrage communautaire (leur engagement envers la communauté et l'engagement de la communauté en leur sein). Le modèle coopératif mise sur la propriété collective, la gestion locale et l'enracinement dans la communauté. Les coopératives utilisent des fonds propres composés des parts sociales de leurs membres plutôt que des fonds publics (Favreau, 2012); elles veillent à leur indépendance économique comme entreprises tout en s'inscrivant dans la mouvance du développement économique collectif et durable de leur communauté ou de leur région. Leur engagement dans la communauté et leurs règles d'utilisation des surplus les mettent à l'abri des délocalisations et font d'elles un patrimoine collectif.

¹²² Voir le lien :

http://www.dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/definitions_francais/economie_sociale.pdf (Consulté le 20 juin 2014)

¹²³ Source : site web de l'ACI. Voir à : <http://ica.coop/fr/node/1625> (Consulté le 21 août 2014)

¹²⁴ Source : <http://ica.coop/fr/node/1625> (Consulté le 21 août 2014)

On peut donc voir que la logique coopérative incarne les principes suivants : propriété collectives; démocratie; solidarité; lien d'usage, viabilité économique avec une finalité sociale. Elle se base sur les principes de la coopération énoncés à Rochdale en 1844 et intégrés en 1895 par l'Alliance coopérative internationale (ACI) dans la Déclaration d'identité coopérative (mise à jour en 1995) que nous avons présentée plus haut.

Au Québec, les coopératives sont l'un des acteurs sociaux les mieux organisés et actifs dans le modèle québécois de développement (Lévesque 2002, 2011); elles sont présentes dans tous les secteurs d'activités. Cependant, elles sont particulièrement importantes dans le secteur financier (Lévesque, 2011). Tel que présenté dans la section précédente, dans le secteur FSR québécois, la logique coopérative est représentée principalement par les organisations coopératives suivantes : la Caisse d'économie solidaire Desjardins (CÉCOSOL) et Capital régional et coopératif Desjardins. Ces deux outils du Mouvement Desjardins permettent à leurs membres individuels et collectifs de prendre collectivement en main leur avenir financier, en plus de développer leur milieu (avoir un impact économique et social dans leur territoire). Malgré la différence de leur statut juridique (CÉCOSOL est une coopérative alors que CRCD est une société sous contrôle d'une fédération de coopératives, le Mouvement Desjardins), ces outils financiers incarnent les valeurs et les principes coopératifs qui les distinguent des autres fonds du secteur de la finance solidaire et responsable et des institutions financières traditionnelles. Rappelons que CÉCOSOL a aussi une appartenance syndicale, elle est au croisement des deux logiques (syndicale et coopérative). Sous l'influence de ces deux logiques, cette caisse est plus qu'une simple alternative au modèle bancaire traditionnel; elle contribue d'une façon importante au développement social et à l'amélioration des conditions de vie des personnes et des communautés qu'elle dessert. En outre, une grande partie des activités de CÉCOSOL sont non traditionnelles, même si on les compare aux autres caisses populaires et caisses d'économie Desjardins.

De son côté, CRCD a comme mission le financement de projets ayant comme objectif le développement économique et social des régions ressources. Comme dans le cas des fonds des travailleurs, cette institution investit, rappelons-le, 60% de son actif net moyen de son exercice précédent dans les entreprises québécoises et 21% de cette somme est investie dans les coopératives et dans les entreprises situées dans les régions ressources (Lévesque, 2011).

Certains éléments caractérisent et distinguent les fonds coopératifs des autres groupes de fonds: la propriété collective (les membres souscrivent des parts sociales ou des parts privilégiées) et le patrimoine durablement collectif qu'elles génèrent (la réserve est impartageable); la visée d'objectifs d'intérêt collectif, car ces fonds répondent aux besoins et intérêt de leurs propriétaires collectifs. Dans le cas de CÉCOSOL, ces membres sont des personnes, des organisations ou des regroupements (ex. syndicats qui font usage de la caisse comme clients (dépôts, emprunts)). Dans le cas de CRCD, le propriétaire est la Fédération des caisses Desjardins; et les activités économiques générant des surplus sont primordiales (viabilité économique avec une finalité sociale). L'ancrage de cette logique est donc l'association et la coopération. Notons au passage – et nous y reviendrons à la sous-section suivante – que ces deux institutions financières (CÉCOSOL et CRCD) sont aussi traversées par la logique syndicale, CÉCOSOL, étant une création syndicale et ayant toujours une gouvernance à dominante syndicale¹²⁵, et CRCD ayant été créée sur le modèle des fonds de travailleurs et bénéficiant des mêmes avantages fiscaux.

¹²⁵ En 2014, la présidence est assurée par un ancien président de la CSN Gérald Larose, et la vice-présidence est assurée par un ancien trésorier de la CSN et actuel P.-D.G de FondAction, Léopold Beaulieu. Source : <https://www.caissesolidaire.coop/qui-nous-sommes/comites-conseils-vie-associative/conseil-administration/> (consulté le 10 juillet 2014).

4.3.1.2 Logique syndicale : le développement passe par la mobilisation et la participation des travailleurs

Selon le dictionnaire Larousse, le syndicat est un « regroupement constitué pour la défense d'intérêts professionnels ou catégoriels communs »¹²⁶. Le syndicat désigne donc une association de personnes ayant pour but de défendre les intérêts professionnels et économiques de ses membres (employés, ouvriers, cadres, etc.). Le syndicat des travailleurs, par exemple, cherche à défendre les revendications de ses membres en matière de salaires et de conditions de travail. Soulignons que le rôle des syndicats a beaucoup changé ces dernières années; ceux-ci ne défendent pas juste les droits des travailleurs, mais ils interviennent de plus en plus aussi dans des questions d'ordre social ou de développement économique des communautés, ce qui témoigne de leurs visées d'intérêt général.

Au Québec, les deux plus grandes centrales syndicales ont créé les deux fonds des travailleurs qui contribuent au développement socioéconomique de toutes les régions. La création de ces fonds place les syndicats comme des acteurs incontournables, non seulement pour la négociation des conditions de travail de leurs membres, mais également pour le développement économique. En tant qu'institutions financières particulières, ces fonds résultent de l'émergence des nouvelles pratiques syndicales qui sont passées du paradigme de l'affrontement à celui de la concertation (Lévesque, 2011). Sans oublier leur participation de plus en plus importante à la propriété des entreprises (Comeau et Lévesque, 1993, cités dans Lévesque 2002; Grant et Lévesque, 1996).

Ces fonds des travailleurs partagent une double mission : la création et le maintien d'emplois par l'investissement dans des entreprises québécoises ainsi que la rentabilité financière afin de valoriser les souscriptions de leurs actionnaires (en majorité des travailleurs) qui constituent un véhicule d'épargne-retraite. Ainsi, malgré leur objectif de rentabilité, ces fonds sont avant tout des fonds "de développement", tel que défini plus haut. Cependant, cette logique de développement est enracinée évidemment dans une logique syndicale. Avec la dynamique de mobilisation de l'épargne des travailleurs dans une perspective de participation au développement économique, au Québec, les deux

¹²⁶ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/syndicat/76162> (consulté le 10 juillet 2014).

fonds de travailleurs contribuent au développement de nouvelles pratiques économiques fondées sur le partage, la solidarité et le partenariat.

La logique d'action des deux fonds de travailleurs au Québec (Fonds de solidarité FTQ et Fondation CSN) est une logique syndicale selon laquelle le développement se réalise par la mobilisation des travailleurs d'investir leurs épargnes dans des entreprises qui créent des conditions favorables à leur formation et à leur participation. Le Fonds de solidarité FTQ, par exemple, n'investit jamais dans une entreprise sans avoir dressé une sorte de "bilan social". On y fait l'examen des comportements des entreprises vis-à-vis de leurs salariés, de leur style de gestion, du profil de leur personnel, des conditions et relations de travail, de la concurrence et du respect des lignes directrices de la FTQ, notamment en matière de santé et sécurité au travail et de respect de l'environnement. Avec ces conditions d'investissement, les travailleurs ne sont plus considérés comme des simples exécutants; le programme de formation économique assurée par le Fonds de solidarité leur permet d'acquérir une connaissance plus complète sur le fonctionnement de leurs entreprises et de l'économie en général.

Les fonds de travailleurs incarnent également la logique de l'économie plurielle basée sur la participation et l'engagement de tous les acteurs économiques et sociaux, le réseautage entre ces acteurs et l'action collective (Bourque, 2011). La structure de ces fonds témoigne de leur intérêt pour cette économie plurielle; on y trouve une combinaison de logiques et de compétences relevant du mouvement syndical, de la finance pure, des pratiques d'affaires, du mouvement associatif ainsi que de la réglementation publique (Lévesque, 2011). Par exemple, pour promouvoir la logique de l'économie plurielle, Fondation s'est donné comme mission d'investir notamment dans des entreprises d'économie sociale et dans celles s'inscrivant dans une perspective de développement durable.

Ces fonds des travailleurs mobilisent du capital pour servir le travail (collecte de l'épargne-retraite des travailleurs) et investissent dans des entreprises afin de créer et de maintenir des emplois. Ils utilisent également du capital pour servir le développement économique et social, car ils cherchent à investir dans certains secteurs d'activités clés de l'économie du Québec et à doter les régions ressources d'outils financiers leur permettant d'assurer leur développement. Ils utilisent les instruments du capital de risque, mais avec des objectifs socio-économiques.

La logique syndicale qui anime les fonds des travailleurs se manifeste par : 1/ la concertation¹²⁷ avec le patronat, le gouvernement, les membres syndiqués, les acteurs de la société civile, les autres institutions financière, etc., afin de supporter le développement régional et local et donner le contrôle des actions de développement aux collectivités; 2/ la mobilisation de l'épargne des travailleurs et leur implication bénévole dans la collecte de l'épargne en milieu du travail¹²⁸, et 3/ la participation au développement socioéconomique des régions. L'ancrage de cette logique est la mobilisation et la participation des travailleurs.

4.3.1.3 Logique communautaire : le développement passe par la mobilisation des communautés

On ne peut pas comprendre la logique communautaire sans se référer à la définition du concept « communauté ». Ce dernier évoque la société et une mobilisation plus large des personnes qui désirent se prendre en charge et trouver des solutions à leurs problèmes communs. Selon la définition trouvée dans le dictionnaire Larousse, la communauté est un : « ensemble de personnes unies par des liens d'intérêts, des habitudes communes, des opinions ou des caractères communs ». Au Québec, les organisations communautaires sont mises en place par des citoyens, groupes de femmes, travailleurs sociaux, etc., regroupées en vue de résoudre des problèmes collectifs et répondre à des besoins urgents et à des aspirations (Lévesque, 2003).

Le but des organisations communautaires est « de susciter l'organisation et la mobilisation des populations de communautés locales en vue de leur assurer plus de force et de pouvoir social (*empowerment*) » (Favreau et Lévesque 1996 : 2). Ces organisations sont considérées comme des outils d'intervention sociale et comme sources de changement ou d'innovation sociale. Ce changement est basé sur les besoins identifiés dans les communautés que desservent ces organisations et se réalise à partir d'une dynamique démocratique. Au Québec, l'action communautaire est définie comme :

¹²⁷ La concertation est l'action de s'accorder en vue d'un projet commun. La concertation se distingue de la négociation en ce qu'elle n'aboutit pas nécessairement à une décision, mais qu'elle vise à la préparer. Source: <http://fr.wikipedia.org/wiki/Concertation> (Consulté le 26 juillet 2014)

¹²⁸ Par exemple, dans le cas du Fonds de solidarité, les responsables locaux de la FTQ travaillent toute l'année afin d'augmenter l'adhésion des travailleurs au Fonds de Solidarité FTQ.

Une action collective fondée sur des valeurs de solidarité, de démocratie, d'équité et d'autonomie. Elle s'inscrit essentiellement dans une finalité de développement social et s'incarne dans des organismes qui visent l'amélioration du tissu social et des conditions de vie ainsi que le développement des potentiels individuels et collectifs. Ces organismes apportent une réponse à des besoins exprimés par des personnes qui vivent une situation problématique semblable ou qui partagent un objectif de bien-être commun. L'action communautaire témoigne d'une capacité d'innovation par les diverses formes d'intervention qu'elle emprunte et se caractérise par un mode organisationnel qui favorise une vie associative axée sur la participation citoyenne et la délibération¹²⁹.

Les organismes communautaires sont incorporés en organismes à but non lucratif (OBNL). En général, la logique de ces OBNL (ou associations) est l'offre de services aux communautés qu'elles desservent en utilisant principalement, surtout dans le cas des associations non marchandes, le financement de l'État qui leur confie une mission d'intérêt général. Ces organisations se développent pour réaliser cette mission que l'État ne veut pas ou ne peut pas contrôler totalement. Mentionnons que ce sont les initiatives de la société civile qui ont donné naissance aux associations de défense de droits sociaux et puis aux groupes de services dans le domaine des services de proximité, du développement local et de l'emploi (Lévesque, 2011). Par leur proximité et leur innovation sur le terrain, les organisations communautaires peuvent remplir certaines fonctions mieux que les institutions publiques.

Contrairement aux coopératives, les OBNL ne sont pas la propriété de leurs usagers; ceux-ci ne détiennent pas des parts sociales et n'ont souvent pas de droit de vote. Une partie de ces organisations ne cherche pas à satisfaire ou à répondre aux besoins d'un groupe défini de personnes (les membres); elles cherchent plutôt à prendre en charge les problèmes sociaux et économiques de leurs communautés en général. Il peut toutefois être difficile de faire la distinction entre les coopératives et certaines autres OBNL, celles ayant des activités marchandes. Ces dernières regroupent souvent les usagers de leurs activités avec les autres parties prenantes externes (Lévesque, 2011). Également, certaines nouvelles coopératives (ex. coopératives de solidarité) peuvent se déclarer « sans but lucratif » et regrouper diverses parties prenantes dont certaines ont un lien d'usage faible ou inexistant (ex. les membres de soutien).

¹²⁹Cadre de référence en matière d'action communautaire : Deuxième partie Section 1.2 Une définition issue de la politique gouvernementale. Voir la définition au : http://www.mess.gouv.qc.ca/sacais/soutien-financier/soutien_sacais/FAACA/soutien_defense_droits/admissibilite.asp. (Site consulté le 08 novembre 2012).

Tel que présenté dans la première section, la logique communautaire dans le secteur de la finance solidaire et responsable est incarnée par les fonds communautaires suivant : le Réseau d'investissement social du Québec, la Fiducie du Chantier d'économie sociale et le Réseau québécois du crédit communautaire, lesquels financent exclusivement les associations ayant des activités marchandes et les nouvelles coopératives, souvent proches des initiatives socio-économiques de la société civile. Nous considérons ces fonds comme des fonds communautaires, car ils financent toutes les formes d'initiatives issues de la société civile et répondent aux besoins urgents des communautés.

L'un des critères d'évaluation des dossiers présentés à ces fonds est l'ancrage communautaire (le projet d'entreprise doit s'appuyer sur le milieu). Par exemple, le RISQ veille à ce que ses produits financiers soient utilisés pour capitaliser les entreprises d'économie sociale reconnues et soutenues dans leur milieu. En effet, il veille à maintenir et développer une collaboration et une complicité d'actions avec les autres acteurs locaux et régionaux de développement, tels que les CLD, les CDÉC, les CDR, les SADC, les CDC, les organisations de crédit communautaire et autres organismes locaux de développement dans toutes les régions du Québec. Soulignons également que les souscripteurs du RISQ et les membres de son conseil d'administration sont en majorité des acteurs de l'économie sociale, entrepreneurs et développeurs; une caractéristique qui donne une particularité à la façon d'orienter ses outils financiers.

De plus, certains fonds communautaires (ex. Fiducie du Chantier) sont gérés démocratiquement par un conseil d'administration composé des souscripteurs et de parties prenantes externes. Contrairement aux fonds coopératifs et aux fonds syndicaux, le financement des fonds communautaires est destiné exclusivement au démarrage et au développement des projets d'économie sociale (coopératives et OBNL), aux niveaux local et régional. Pour ces fonds communautaires, le développement de l'économie sociale doit s'appuyer sur le milieu. L'ancrage de cette logique communautaire est la société civile ou la communauté.

4.3.1.4 Comparaison entre ces logiques

Le tableau suivant présente une comparaison entre les trois logiques décrites précédemment. Cette comparaison est établie en mobilisant les catégories suivantes : type de propriété, membership, l'utilisateur ou destinataire final, objectifs, responsabilité des membres, répartition des surplus, l'ancrage, liens avec l'État, gouvernance et prise de décisions, type d'action collective et les principes et valeurs qu'ils défendent.

Tableau 4.2 Comparaison entre les logiques coopérative, syndicale et communautaire

| Catégories | Logique coopérative | Logique syndicale | Logique communautaire |
|---------------------------------------|--|--|---|
| Propriété | Collective (coopératives, fonds fiscalisés) | Collective (fonds fiscalisés) | Collective (OBNL, Fiducie) |
| Membership et gouvernance | <ul style="list-style-type: none"> - CECOSOL : Membres usagers (une personne = un vote), - Dominance syndicale de la gouvernance. - CRCD : société publique créée par loi gouvernementale - Gouvernance de professionnels | <ul style="list-style-type: none"> - Sociétés publiques créées par loi gouvernementale - Souscripteurs actionnaires (majorité de travailleurs) (une action = un vote) - Dominance syndicale de la gouvernance | <ul style="list-style-type: none"> - Membres fondateurs (une personne = un vote) - Dominance de l'économie sociale dans leur gouvernance |
| Usager final (destinataire) | <ul style="list-style-type: none"> - Membres - Entreprises clientes - Collectivité | <ul style="list-style-type: none"> - Entreprises clientes - Travailleurs, participant ou non au fonds - Collectivité | <ul style="list-style-type: none"> - Entreprises clientes - Collectivité |
| Objectifs des fonds | <ul style="list-style-type: none"> - Économie sociale et solidaire - Développement régions ressources et coopératives. | <ul style="list-style-type: none"> - Création et maintien d'emplois, développement régional - Coopération et développement durable | <ul style="list-style-type: none"> - Création, développement et consolidation d'entreprises d'économie sociale |
| Répartition des surplus | Versés à la réserve ou aux membres sous forme de ristournes | Distribués sous forme de dividendes ou réinvestis par les fonds | <ul style="list-style-type: none"> - Surplus éventuels n'appartiennent pas aux membres. - Ne peuvent donc pas être redistribués entre les membres, mais doivent être versés intégralement dans la réserve. |
| Ancrage | Association des membres | Travailleurs (syndicat) | Communauté |
| Lien avec l'État | État partenaire, mais pas propriétaire | État partenaire. Crédits d'impôt accordés aux actionnaires travailleurs et avantages fiscaux | État pourvoyeur de fonds. Un des prescripteurs des fonds communautaires, par exemple |
| Gouvernance et prises de décisions | <ul style="list-style-type: none"> - En Assemblée générale. La règle d'un membre, un vote. - Gouvernance démocratique et collective - Gouvernée par les membres | <ul style="list-style-type: none"> - En Assemblée générale. - Gouvernance démocratique et collective - Gouvernée par les travailleurs | <ul style="list-style-type: none"> - « une personne, un vote » s'applique. - Gouvernance démocratique avec la participation des membres et des parties prenantes externes - Gouvernée par la communauté - Démocratie participative comme complément indispensable de la démocratie représentative |
| Appartenance et réseaux | Représentés et liés au Conseil québécois de la coopération et de la mutualité | Représentés et liés aux deux grandes centrales syndicales (FTQ et CSN) | Représentés et liés au Chantier d'économie sociale |
| Valeurs et règles | Responsabilité personnelle et mutuelle; éducation, formation et information; coopération, égalité, équité, bien-être des membres; adhésion volontaire | Mobilisation des travailleurs et leur participation; bilan social; partenariat et concertation; partage; engagement; formation des travailleurs; mobilisation de l'épargne des travailleurs et utilisation du capital pour servir le travail | Mobilisation de la communauté; enracinement dans la communauté; empowerment; participation citoyenne et délibération; équité et autonomie. |
| Types d'action collective | S'associer et se mobiliser pour entreprendre autrement : la dimension socioéconomique prévaut | S'associer et se mobiliser pour réaliser une mission d'entreprise d'intérêt collectif. La dimension économique prévaut relativement | S'associer et se mobiliser pour développer des services collectifs : la dimension sociale et communautaire prévaut |
| Mission Valeurs et croyances communes | <ul style="list-style-type: none"> - Mission d'intérêt collectif et d'intérêt général, développement économique et social du Québec, démocratie de personnes, répartition non capitaliste de la richesse, lien avec la communauté, le développement se base sur la mobilisation des personnes - Valeurs partagées : la démocratie, la solidarité, le respect des personnes et engagement social et communautaire | | |

À travers ce tableau, on peut voir, qu'en se basant sur leurs fondements sociaux et les valeurs qui les sous-tendent, on ne peut pas vraiment élaborer une distinction claire entre les logiques coopérative, syndicale et communautaire. Cependant, la distinction peut être plus claire quand on se base sur les pratiques d'actions (les stratégies) des acteurs qui les incarnent; les formes juridiques de leur gouvernance (coopérative, syndicale et communautaires) et leur processus de prises de décisions; leurs liens avec l'État; leurs ancrages; et les modalités de répartition du surplus. Par exemple, les deux fonds des travailleurs offrent du capital de développement; Capital régional et coopératif Desjardins offre aussi du capital de développement, mais 21% du montant de ses investissements est destinés aux coopératives et régions ressources; les fonds communautaires financent les entreprises d'économie sociale ou des projets d'économie sociale portés par la société civile et qui répondent aux besoins sociaux urgents. Ils financent également les organismes communautaires ayant une activité marchande (ceux qui développent des activités économiques pour financer leur mission sociale). Cependant, tous ces fonds ont une mission commune d'intérêt général (le développement économique et sociale du Québec) et partagent relativement les mêmes valeurs, qui sont : démocratie de personnes, répartition non capitaliste de la richesse, lien avec la communauté, mobilisation des personnes mais pas juste des capitaux.

4.3.1.5 Conclusion

On voit à travers cette présentation que les pratiques des acteurs de la finance solidaire et responsable sont ancrées dans des logiques différentes (logique coopérative, logique syndicale et logique communautaire). Ces logiques sont le moteur de leurs actions. Dans l'action communautaire, les membres s'associent pour développer des services collectifs; dans les coopératives, les membres s'associent pour entreprendre autrement; et dans le cas du mouvement syndical, les membres s'associent pour défendre leurs droits, maintenir et créer des emplois. Ce faisant, tous participent au développement socioéconomique dans les territoires du Québec.

Le dénominateur commun de ces trois logiques (coopérative, syndicale et communautaire) dans le secteur de la finance solidaire et responsable et dans le Réseau FSRQ que nous avons étudié est lié au fait que les trois groupes de fonds qui les incarnent se démarquent des institutions financières

traditionnelles. Ils se distinguent par leur projet social, par l'identité collective qu'ils contribuent à construire et par leur opposition au modèle de développement dominant basé uniquement sur la maximisation de profits. Ces fonds veulent instaurer un modèle de développement qui incarne les valeurs de solidarité, de démocratie et de partage. La différence qui existe entre les logiques communautaire, syndicale et coopérative, et les pratiques d'action des acteurs qui les incarnent n'empêchent pas de souligner leur convergence sur des enjeux spécifiques; ces acteurs militent tous pour le développement économique et social de toutes les régions au Québec; en plus des objectifs économiques, le développement de l'emploi et des personnes est au centre de leur mission. Cependant, ils interviennent de façon différente, mais complémentaire : épargne-crédit; capital de développement; capital patient; etc. La convergence entre ces acteurs s'explique aussi par une compatibilité historique, une mission commune, des croyances et des valeurs communes. Nous détaillons cette complémentarité dans le point 4.2.2, ci-après.

Comme le montre la figure 4.2 ci-après et tel que présenté dans le chapitre suivant, le réseau que forment ces acteurs (Réseau FSRQ étudié) internalise donc trois logiques; il réunit des acteurs financiers hétérogènes appartenant aux trois principaux groupes de fonds (communautaires, coopératifs et syndicaux) dans un processus d'action visant la promotion de la finance solidaire et responsable dans le grand public et auprès des différentes parties prenantes ainsi que le développement des expertises des professionnels de ce secteur. Ce réseau combine donc des logiques institutionnelles différentes, mais vise également à transcender les intérêts particuliers de chacun de ses membres. Sa richesse nous semble être sa capacité à combiner plusieurs intérêts et logiques; ceci rend, sans aucun doute, l'analyse de la dynamique de sa gouvernance très pertinente.

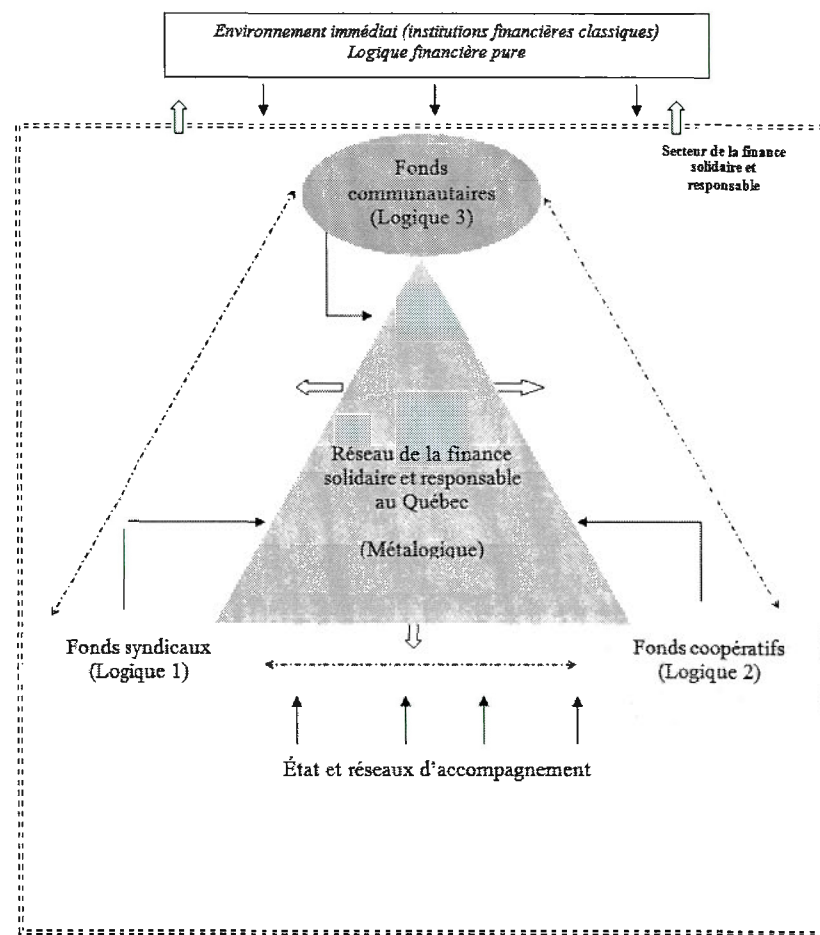


Figure 4.2 Logiques qu'internalise le Réseau FSRQ

4.3.2 Complémentarité entre les acteurs du secteur FSR

Le secteur de la finance solidaire et responsable est composé d'acteurs dont les critères de performance et les méthodes d'accompagnement des entreprises sont différents de ceux des institutions financières traditionnelles. En outre, ces acteurs ont développé un créneau d'intervention spécialisé auprès des entreprises de l'économie sociale (coopératives, organismes à but non lucratif avec activités économiques) et autres entreprises ayant, en plus des objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Ces acteurs financiers se distinguent par leur finalité sociale. Dans leurs choix

d'investissement, ils associent le développement économique, l'équité sociale et le développement durable. Ils cherchent, par leurs investissements, des impacts sociaux et économiques, une rémunération juste du capital investi et une articulation forte avec les politiques publiques. Par exemple, les entreprises d'économie sociale qu'ils financent relèvent des valeurs communes. Cependant, ces entreprises présentent aussi des risques plus élevés que les entreprises traditionnelles à causes notamment de leurs objectifs extra-financiers (sociaux et environnementaux). Pour minimiser ces risques, les acteurs de la FSR interviennent en partenariat en offrant du financement complémentaire. Nous détaillons les questions de pourquoi et du comment se réalise cette complémentarité dans les points ci-après.

4.3.2.1 Notion de risque encadrée par les acteurs de la FSR

L'une des raisons expliquant la complémentarité du financement offert par les acteurs de la FSR est le risque élevé que présentent les entreprises qu'ils financent. Contrairement aux entreprises classiques, les entreprises d'économie sociale et les autres entreprises ayant, en plus des objectifs économiques, sociaux et environnementaux, reconnaissent explicitement la dimension sociale dans leurs règles, leurs valeurs et leurs pratiques d'action (Vienney, 1980 et Lévesque 2002); ceci implique qu'en plus de leur viabilité économique, ces entreprises s'engagent à une bonne performance sociale (Bouchard et Rondeau, 2003). Cependant, la réalisation de ce type de performance augmente leurs problèmes de financement, car elles présentent des risques plus élevés. Ces entreprises ne trouvent pas facilement des sources de financement, car les pratiques et les règles des institutions financières traditionnelles ne leur sont pas favorables. De plus, certaines d'entre elles sont très dépendantes des fonds publics, ce qui peut entrer en contradiction avec le principe d'autonomie qui anime l'entrepreneuriat collectif et social (Bouchard et Rondeau, 2003).

Le risque financier est important pour les acteurs de la FSR, car ils financent des entreprises qui ont souvent peu de ressources, qui offrent peu de garanties et qui présentent des projets parfois peu rentables sur le plan économique (Bouchard et Rondeau, 2003). Parfois, ces entreprises présentent également d'autres défis non financiers (ex. fragilité du plan d'affaires, expérience limitée des initiateurs de projets, forte dépendance sur quelques leaders, etc.). Sans compter que ceux pour qui le « risque »

est un enjeu personnel demeurent au premier chef les utilisateurs, destinataires, clients ou fournisseurs des entreprises d'économie sociale, en particulier lorsque celles-ci desservent des besoins non comblés par le marché ou par l'État, comme c'est le cas de nouveaux services collectifs aux personnes, de services de proximité dans les régions dévitalisées, etc. Du point de vue de la finance traditionnelle, les risques que présentent les entreprises d'économie sociale sont liés :

au rendement faible que ces organisations offrent aux investisseurs, aux coûts d'investissement élevés qu'elles représentent pour les institutions financières du fait de leur petite taille, à leur cloisonnement par rapport au monde des affaires et à la distribution du pouvoir à d'autres intéressés que les seuls détenteurs de capitaux. (Mendell *et al.*, 2000, cités dans Bouchard et Rondeau, 2003: 128)

Le risque de financement de ces entreprises est également plus élevé, car elles sont faiblement capitalisées et possèdent un mode de fonctionnement très particulier : elles préfèrent l'intérêt de l'utilisateur à celui de l'investisseur, la création et le maintien des emplois aux profits, et le développement à la croissance (Bouchard et Rondeau, 2003). Limitant donc l'intéressement sur le capital, ces entreprises n'attirent pas les investisseurs classiques. Elles cherchent donc des moyens différents de se financer, et ce, suivant les règles qui respectent leur spécificité et qui les éloignent du contrôle de l'État sans les soumettre complètement à la concurrence du marché.

4.3.2.2 Financement des organisations d'économie sociale et enjeux du secteur de la FSR

Tel que présenté dans ce chapitre, on voit la mobilisation des acteurs sociaux avec la collaboration de l'État pour créer toute une variété de fonds destinés au financement de l'économie sociale et du développement régional et local au Québec. Comme le souligne Bouchard (2009: 113) :

New solidarity financial tools have appeared to support the development and capitalization of social economy enterprise with respect to their organizational form and their values : Caisse d'économie solidaire, Réseau d'investissement social du Québec, Fiducie du Chantier de l'économie sociale, ect.

Pour assurer ce financement sans subir des risques trop élevés que présentent les entreprises d'économie sociale, les acteurs de la FSR interviennent souvent en complémentarité les uns des autres (Vézina et Messier, 2009) et offrent, en plus du financement, de l'accompagnement (Ferraton et Vallat, 2005). Ces interventions complémentaires ne diminuent pas uniquement le risque lié au financement des entreprises d'économie sociale, mais elles augmentent également la flexibilité et permettent une plus grande créativité. Ensemble, les acteurs de la FSR élaborent des montages financiers, qu'ils ne peuvent pas réaliser seuls, et ce, dans le respect de leurs propres normes (Vézina et Messier, 2009).

Pour réaliser ces montages financiers conjoints, les fonds de la FSR ont créé des espaces de négociation et d'échanges rendant possible la circulation des dossiers d'investissement, des idées et des outils nécessaires pour l'entrepreneuriat collectif (ex. *Carrefour financier solidaire*¹³⁰). Leurs objectifs est de faire face aux nombreux défis, tels que l'instauration des politiques publiques favorisant l'épargne solidaire; la disponibilité et l'accessibilité des entreprises d'économie sociale au capital patient; l'accompagnement et le suivi des projets que présentent ces entreprises; la reconnaissance de la rentabilité sociale; la gouvernance démocratique et l'équilibre entre la mission sociale et la rentabilité économique.

4.3.2.3 Lien d'appartenance et caractère hybride des fonds FSR

Comme montré dans la première section, les acteurs de la finance et responsable sont issus des mouvements sociaux différents : syndical, communautaire et coopératif. Les fonds des travailleurs (Fonds de solidarité FTQ et Fondation CSN) sont créés par les deux centrales syndicales. Ces fonds ont créé, à leur tour, leurs propres outils financiers (ex. le Fonds de solidarité FTQ a créé les fonds régionaux FTQ et les Solides (appelés aujourd'hui Fonds locaux de solidarité FTQ (FLS)), et Fondation a créé Filaction et le Fonds d'investissement coopératif). La Caisse d'économie solidaire Desjardins, Capital régional et coopératif Desjardins et d'autres fonds coopératifs sont affiliés au

¹³⁰ Le Carrefour financier solidaire regroupe sous un même toit des institutions impliquées dans l'essor d'une finance socialement responsable, pour un développement durable et solidaire. Il réunit des organismes et des outils qui ont été développés avec l'appui de la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Notons que le Carrefour regroupe certain membres du Réseau FSRQ étudié qui ont en commun leur origine syndicale CSN (Fondation, Filaction et CÉCOSOL). Source : <http://www4.uqo.ca/observer/econsoc/NotionsES/Finance/Carrefour.htm> (Site consulté le 14 juillet 2014).

mouvement Desjardins. Les fonds associatifs ou communautaires (ex. Réseau d'investissement social du Québec et la Fiducie du Chantier d'économie sociale) sont créés par plusieurs partenaires (l'État avec la mise en place des programmes de développement destinés à l'économie sociale, la société civile (acteurs sociaux) et les fonds des travailleurs).

On voit qu'il y a des liens d'appartenance entre ces fonds; les grands fonds ont créé leurs outils de financement (d'autres petits fonds) pour répondre aux besoins financiers qu'ils ne couvrent pas et dans le but de compléter les produits déjà offerts. Par exemple, Fondation a créé Filaction pour répondre aux besoins des entreprises d'économie sociale et intervenir au niveau local. Filaction travaille en réseau au niveau local avec les fonds de financement de première ligne, en particulier avec le Réseau québécois du crédit communautaire. De son côté, le Fonds de solidarité FTQ a créé les Fonds régionaux de solidarité FTQ et les fonds locaux d'investissement (FLS) pour intervenir également au niveau local et financer des projets d'économie sociale.

En plus de ces liens d'appartenance qui expliquent la complémentarité entre les acteurs de la FSR, il y a aussi des liens de croisement ou des hybridités entre ces fonds; plusieurs fonds, surtout les fonds associatifs ou communautaires, ont un caractère hybride (ex. Fiducie du Chantier d'ES). Ce fonds est capitalisé, rappelons-le, par Fondation, Fonds de Solidarité FTQ, le gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec afin d'offrir du capital patient aux entreprises d'économie sociale. Notons que ces prescripteurs n'offrent pas ce produit financier (capital patient). Ce dernier complète donc les produits financiers qui existent déjà dans le secteur de la finance solidaire et responsable. Le RISQ est aussi un fonds hybrides; il a été créé par le Chantier d'économie sociale en partenariat avec le gouvernement du Québec et quelques investisseurs privés (Bourque *et al.*, 2009). De son côté, CÉCOSOL hybride deux logiques (syndicale et coopérative); elle a été créée, rappelons-le, à l'initiative de la Confédération des syndicats nationaux du Québec (CSN). Elle s'appelait, à l'époque, la Caisse d'économie des travailleurs réunis du Québec. Quelques années après, elle avait abandonné la démarche conventionnelle des caisses populaires et d'économie et avait développé une stratégie coopérative militante orientée notamment vers la promotion de la finance solidaire de l'entrepreneuriat collectif (Mendell *et al.*, 2007)

4.3.2.4 Dynamiques locales et régionales

En plus des trois facteurs précédents qui ouvrent la voie au financement complémentaire, il est important de souligner l'importance des dynamiques de développement qui ont été créées au niveau local et régional pour stimuler l'entrepreneuriat collectif et social. Rappelons-le, les entreprises d'économie sociale sont généralement supportées et accompagnées par des agents de développement et d'accompagnement à l'échelle territoriale, tels que les CLD, les SADC et les CDÉC, ou sectorielle, tels les associations et regroupements fédératifs, les coopératives de développement régional, etc. Ces agents accompagnent le lancement ou la consolidation des projets que proposent les entreprises d'économie sociale, notamment leur recherche de financement. Ils orientent les dossiers vers les différents acteurs financiers et les sollicitent pour réaliser du financement complémentaire afin de réaliser ces projets et minimiser le risque pour chaque acteur financier. Réciproquement, les acteurs financiers réfèrent leurs clients à ces agents lorsque la liaison n'a pas été déjà faite et ils les consultent au moment d'évaluer les risques posés par les projets d'économie sociale.

4.3.2.5 Comment se réalise un montage financier en complémentarité concrètement?

Les acteurs de la finance solidaire et responsable interviennent en complémentarité pour assurer le financement des projets d'économie sociale. Pour réaliser les montages financiers de ces projets, ils s'échangent entre eux des analyses sectorielles, des rapports faits sur les dossiers d'investissements et des rapports internes produits sur des entreprises partenaires. Ils s'échangent également des dossiers d'investissements, comme le souligne l'un de nos répondant :

Nous transférons pour nos partenaires les rapports qu'on fait sur un dossier d'investissement [...]; ceci est dans l'intérêt de tout le monde. Comme nous, on a accès à certaines études faites par des ministères pour certains secteurs d'activités, on informe nos partenaires de la situation du secteur [...] ou bien on leur prépare un rapport au besoin. (E.19)

Lors des rencontres, les partenaires autour d'un même dossier de financement prennent toujours le temps d'expliquer leurs situations, leurs inquiétudes et leurs visions par rapport à ce dossier. Les

montages financiers des projets d'économie sociale se basent sur la concertation, la négociation et le consensus :

Vous savez que lors des rencontres pour discuter d'un projet à financer, on discute les propositions et les critères de chacun avec respect mutuel. On connaît les critères de tout le monde et ce que peut offrir chacun de nous [...]. Pour minimiser le risque, on cherche la participation des autres, on offre du financement complémentaire, vous s'avez, on n'est pas des concurrents, nos interventions se complètent toujours. (E.11)

Ce financement complémentaire se fait également avec la collaboration des agents de développement et d'accompagnement; ceux-ci orientent les dossiers vers les différents acteurs financiers. Notons que l'analyse de ces dossiers se fait, comme on le verra dans le chapitre suivant, en se basant sur une norme commune, le *Guide d'analyse des entreprises d'économies sociale*, que les acteurs de la FSR ont préparé collectivement.

4.3.2.6 Conclusion

On voit que la complémentarité entre les acteurs de la FSR est nécessaire (une complémentarité de nécessité), et ce, à cause de la conception et du niveau du risque que présentent les entreprises qu'ils financent. Les liens croisés et les origines de ces différents fonds expliquent également cette complémentarité. Ainsi, avec la réalisation des montages financiers conjoints pour des projets d'économie sociale et autres projets de développement local, le risque n'est pas individuel, car plusieurs acteurs de FSR et même les acteurs d'accompagnement acceptent de prendre en charge une partie de ce risque.

Le financement et l'accompagnement assurés par les acteurs de la FSR de concert avec les agents de développement et d'accompagnement introduit un modèle entrepreneurial *a priori* inédit. Celui-ci ne se réduit pas à une démarche individuelle où l'entrepreneur innove en créant des opportunités d'investissement et de profit tout en assumant la prise de risque seul. On voit, par contre, une dimension collective dans le processus d'investissement des acteurs du secteur de la FSR où l'entrepreneur social ou collectif, loin d'être isolé, bénéficie du soutien de plusieurs acteurs afin de

maximiser les chances de réussite et de pérennisation de son projet. Cette dimension collective est importante et s'apprécie beaucoup dans les faits par le niveau d'implication de ces acteurs dans les projets financés. Ce mode de financement et d'accompagnement complémentaire offert par les acteurs de la FSR aux entreprises d'économie sociale constitue un modèle entrepreneurial spécifique (plus collectif).

4.3.3 Adéquation entre les acteurs FSR

Les points présentés dans ce chapitre montrent que même s'il y a plusieurs logiques dans le secteur FSR, les acteurs qui les incarnent travaillent en complémentarité. Cette complémentarité des produits financiers offerts par ces acteurs et la compatibilité qui existe entre eux montrent une certaine adéquation entre eux. Comme on verra dans l'analyse du Réseau FSRQ que forment certains acteurs de la FSR (chapitre 5, 6 et 7), en travaillant ensemble autour de leurs problématiques communes, les membres de ce réseau ont essayé de défendre chacun sa logique, de comprendre celle des autres et de produire une logique commune ou une métalogue propre à leur réseau. C'est cette métalogue partagée par l'ensemble des acteurs membres du Réseau FSRQ qui va être défendue ou portée par le champ institutionnel qu'ils veulent créer.

Notre objectif à travers cette idée « d'adéquation institutionnelle » est surtout de montrer que les acteurs de la FSR membres du réseau étudié (Réseau FSRQ) ont certes des logiques institutionnelles différentes (des identités et des façons de faire différentes), mais comme on le verra dans le chapitre 5 suivant, ils ont travaillé ensemble pendant plusieurs années pour institutionnaliser leurs relations (formaliser leur réseau). L'analyse présentée dans les chapitres 6 et 7 montre que l'évolution de la gouvernance du Réseau FSRQ et la mise en place de ses structures de gouvernance formelles témoignent de l'existence d'une adéquation entre ses membres (adéquation entre leurs logiques institutionnelles). Cette idée d'adéquation institutionnelle montre que le changement du mode de gouvernance du Réseau FSRQ est une construction sociale où les acteurs qui l'ont fondé ont travaillé ensemble pour produire une métalogue propre à leur réseau. Cette cohabitation de plusieurs logiques institutionnelles dans le Réseau FSRQ démontre la capacité de ses membres de travailler ensemble

pour réaliser leur mission commune : promouvoir la finance solidaire et responsable au Québec et développer ses pratiques et ses outils.

On peut considérer en effet le Réseau FSRQ comme un support établi ou un lieu pour construire des compromis entre les différentes logiques qui existent dans le secteur FSR. Comme nous le montrerons dans notre analyse, les actions et les efforts déployés par les acteurs membres de ce réseau pour gérer toutes ces logiques visent la production d'une métalogue (des méta-institutions) nécessaire à la réalisation de sa mission (la promotion et le développement du secteur FSR). L'objectif est de faire face aux pressions venant du secteur financier traditionnel, contrecarrer sa logique dominante basée sur la maximisation du profit et l'enrichissement des actionnaires à très court terme, et freiner le mouvement de la financiarisation¹³¹. La finance solidaire et responsable veut prendre sa place dans le système financier conventionnel pour le forcer à devenir plus socialement responsable; ceci nécessite la mobilisation des acteurs et leur réseautage.

Avec la formalisation du Réseau FSRQ, ses membres veulent promouvoir la finance solidaire et responsable et incarner ses pratiques. Ils veulent créer leur propre champ institutionnel, différent du champ financier classique. La finance solidaire tente de renouveler les rapports à l'argent en privilégiant des rapports de solidarité dans l'utilisation de l'argent et en éliminant la spéculation. Elle est gouvernée par une finalité d'utilité sociale. Tout en utilisant les produits financiers conventionnels, elle finance des projets socialement utiles, mais qui sont considérés non solvables ou pas assez rentables par le système financier classique. Elle finance ainsi des projets économiquement viables et socialement rentables.

¹³¹ La financiarisation renvoie à la domination du monde de la finance sur l'ensemble des décisions économiques (Mendell et Lévesque, 2003).

4.4 Conclusion du chapitre

Comme on peut le constater, ce chapitre établit les éléments du contexte du secteur de la finance solidaire et responsable en présentant sa structure; ses principaux acteurs, particulièrement les membres du Réseau FSRQ étudiés; et les principales logiques institutionnelles qui coexistent au sein de ce secteur. Le chapitre suivant présente le cas du Réseau FSRQ (son origine, sa mission et ses objectifs, ses membres, son évolution et la dynamique de sa gouvernance). Comme on le verra, ce réseau n'a pas été créé d'une façon spontanée; il est plutôt le résultat de plusieurs années de concertation et de collaboration entre ses membres. Comme l'a mentionné Paul Ouellet, directeur général de la Caisse d'économie solidaire Desjardins et président du Réseau FSRQ, lors de l'assemblée de fondation de ce réseau :

Le Réseau FSRQ n'est pas né spontanément pour répondre à la crise. Il est plutôt le résultat de plusieurs années d'innovation et de collaboration en vue de penser la finance autrement et de mettre de l'avant de meilleures pratiques. Bien décidés à changer la culture d'abus qui a mené à la dernière grande crise financière, ses membres veulent principalement responsabiliser le secteur financier en poursuivant des objectifs sociétaux, tout en générant des rendements raisonnables et compétitifs pour les investisseurs et les épargnants.

Notons pour finir que la formalisation du Réseau FSRQ montre que même si ses membres sont différents, tel que souligné dans ce présent chapitre, ils ont pu travailler en collaboration pour trouver des compromis nécessaires à leur action collective. Cette formalisation du Réseau FSRQ constitue une avancée précieuse, un signe manifeste de la maturité de ces acteurs en termes de mouvement social distinctif et solidaire, et un pas vers l'institutionnalisation du champ. Cette formalisation peut également avoir un impact structurant sur le mode de développement économique et social en général.

[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

CHAPITRE V

PRÉSENTATION DU CAS : RÉSEAU DE LA FINANCE SOLIDAIRE ET RESPONSABLE AU QUÉBEC

(RÉSEAU FSRQ)

5.1 Introduction

Ce chapitre présente, d'une façon narrative, les résultats issus de notre première analyse des données de notre étude du Réseau FSRQ qui couvre, rappelons-le, une période de dix ans, de 2000 à 2010. Il est organisé en trois sections qui englobent les trois phases de développement de ce réseau. Notons que ces phases ont émergé de cette première analyse. Ces sections présentent les principaux acteurs, faits et événements déclencheurs qui caractérisent chacune de ces trois phases identifiées pour le Réseau FSRQ et qui montrent la dynamique de sa gouvernance.

Dans la première section, qui correspond à la phase d'émergence du Réseau FSRQ, nous parlons de ses origines qui remontent au début des années 2000, alors que quelques praticiens dirigeants de ce secteur se sont mobilisés autour du projet du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* coordonné par le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ). Cette section présente les objectifs de ce premier regroupement, les acteurs qui le composent et son mode de fonctionnement. Elle montre également la volonté de ces acteurs de se réseauter autrement et de développer leur façon de collaborer. Rappelons que ces acteurs ont l'habitude de travailler ensemble pour réaliser les montages financiers des projets d'économie sociale.

La deuxième section correspond à la phase d'élargissement du Réseau FSRQ, alors que des liens se créent entre le regroupement informel de départ et des chercheurs universitaires intéressés par les problématiques du secteur de la finance solidaire et responsable et reliés à l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (l'ARUC-ÉS), une structure de recherche universitaire

dédiée à l'économie sociale. Par conséquent, un Chantier d'activité partenariale finance (CAP-finance) de l'ARUC-ÉS a été formé en 2003, à la demande de certains dirigeants de la finance solidaire et responsable. Cette section expose les objectifs de ce regroupement de recherche, les acteurs qui le composent et son mode de coordination; elle présente également les projets et les actions réalisés pendant cette phase de développement du Réseau FSRQ.

Enfin, la troisième section décrit l'état actuel du Réseau FSRQ (phase de consolidation) : ses membres fondateurs, sa mission et ses nouveaux objectifs, ses structures de gouvernance formelles et ses enjeux. En outre, cette section montre les dimensions ayant mené les acteurs de la finance solidaire et responsable à se mobiliser pour formaliser leur réseau. Soulignons que l'idée de créer un réseau formel a été lancée en 2006, lors du sommet du 10^e anniversaire du Chantier de l'économie sociale (Chantier).

Quant au Réseau FSRQ, il a été lancé officiellement en décembre 2009, lors d'un colloque international sur la finance sociale et solidaire, organisé à l'Université Concordia. Les acteurs de la finance solidaire et responsable ont fondé ce réseau formel dans le but d'acquérir plus de légitimité, de protéger la survie de leur secteur et la leur, d'intervenir dans des actions liées aux politiques publiques, de rehausser la visibilité de leur secteur, de faire face aux menaces extérieures et de rehausser leurs performances et celle de leur secteur. Leur but ultime est de créer leur propre champ institutionnel et d'influencer les pratiques de la finance traditionnelle. La gouvernance de ce réseau est devenue aujourd'hui formelle. Nous illustrons, à travers l'écriture de ce cas, le processus d'institutionnalisation de ce réseau en présentant son historique et ses étapes d'évolution.

5.2 Émergence du Réseau FSRQ (phase informelle)

Cette section présente les origines du Réseau FSRQ. Nous verrons que l'idée de travailler en réseau pour promouvoir et développer le secteur de la finance solidaire au Québec avait germé au début des années 2000, à l'initiative de quelques praticiens dirigeants du secteur qui se sont mobilisés autour du projet de création du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Cette section présente les objectifs de ce premier regroupement, les acteurs qui le composent et son mode de coordination; elle

montre aussi la volonté de ces acteurs de se réseauter autrement et de développer leur façon de collaborer. La création du *Guide* est donc l'évènement déclencheur pour cette étape.

Avant de présenter les détails liés à cette phase, nous voulons d'abord rappeler la spécificité des relations de partenariat qui existent depuis toujours entre les acteurs de la finance solidaire et responsable au Québec. Tel que présenté dans le chapitre précédent, ces derniers ont l'habitude de travailler ensemble quotidiennement pour réaliser conjointement les montages financiers des projets d'économie sociale.

5.2.1 Partenariat naturel et traditionnel entre les acteurs FSR

Les organisations de la finance solidaire et celles du capital de développement travaillent régulièrement ensemble afin de répondre conjointement aux besoins spécifiques des entreprises d'économie sociale en leur offrant du financement nécessaire pour le démarrage et le développement de leurs projets. Tel que présenté dans le chapitre 4 (point 4.2.2.), les montages financiers des projets d'économie sociale se font souvent en partenariat à cause de leur spécificité et du risque qu'ils encourrent. Le financement de ces projets est souvent rendu possible grâce à la présence de nombreux acteurs financiers, dont la capacité et la volonté d'investir en partenariat permettent de diminuer significativement les risques respectifs de chacun d'eux; ils minimisent leurs risques en distribuant, entre eux, le montant d'investissement de chaque projet.

Les liens naturels (ex. Cécosol et Filaction appartiennent à la même famille syndicale) et la proximité organisationnelle (ex. des membres du CA des uns sont les DG des autres) qui existent entre les acteurs de la finance solidaire et responsable (voir le chapitre précédent pour les détails) ont favorisé le développement des relations de partenariat entre ces acteurs dans le but de financer et d'accompagner les entreprises collectives. Chaque acteur offre un produit financier coordonné et complémentaire aux produits offerts par les autres acteurs. Le but de cette coordination est de répondre aux besoins spécifiques des entreprises collectives et financer les différentes étapes de leur développement (démarrage, croissance, relèvement, consolidation et redressement). Selon nos répondants, la force du secteur de la finance solidaire et responsable au Québec est le réseautage entre ses

acteurs. À travers ce réseautage, ces acteurs visent la concertation et la complémentarité de leurs actions ainsi que la participation conjointe au développement des communautés et au renforcement de la cohésion sociale.

Tel que présenté dans le chapitre 4, on voit que ce niveau de collaboration organisationnelle liée aux activités de financement des acteurs de la finance solidaire et responsable est très important, d'une part, pour leur survie et celle de leur secteur (avec la minimisation de leurs risques d'investissement) et, d'autre part, pour la création et le développement des entreprises d'économie sociale.

Cependant, vu la complexité et l'importance des enjeux liés au secteur de la finance solidaire et responsable (ex. l'enjeu de continuer de travailler avec les deux paliers de gouvernement afin de participer au développement des politiques publiques qui correspondent aux besoins de l'économie sociale, car l'État a toujours joué un rôle incontournable dans l'évolution de ce secteur et doit continuer de le faire), ces acteurs ont développé ensemble, ces dernières années, une nouvelle dynamique de collaboration et ont formé un réseau de collaboration qu'ils qualifient de niveau stratégique, le Réseau FSRQ que nous présentons dans ce chapitre. Selon nos répondants, pour pouvoir diversifier les sources de financement solidaire, contribuer au développement de nouvelles politiques publiques en matière de financement et développer de nouveaux produits financiers, les acteurs de la finance solidaire et responsable ont besoin de formaliser leurs relations de partenariats. Un répondant mentionne :

Il est important pour les financiers solidaires de faire des actions communes, de chercher des solutions collectivement et d'innover et le rôle de l'État, à mon avis, comme partenaire, est incontournable dans ce processus. Pour faire participer les gouvernements, il est important pour nous de travailler collectivement dans un cadre plus formel. Ça nous donne plus de poids et de légitimité. (E.2)

Avec la formalisation de ce réseau, la collaboration entre ses membres est devenue plus stratégique et de niveau institutionnel; il a comme mission la promotion et le développement du secteur de la finance solidaire et responsable au Québec. Comme le rapporte l'un des répondants :

Le réseau a maintenant un objectif d'ordre politique, politique dans le sens que le réseau va faire des actions politiques [...]. Notre objectif est de promouvoir les outils de la finance solidaire pour les développer et répondre aux besoins des entreprises collectives et d'économie sociale [...]. C'est un réseau stratégique ou politique. C'est un parapluie! (E.4)

5.2.2 Origines du Réseau FSRQ

Selon les données de notre enquête, l'idée de travailler en réseau pour promouvoir et développer le secteur de la finance solidaire et responsable au Québec avait émergé au début des années 2000, suite aux initiatives de nombreux praticiens dirigeants du secteur qui ont, rappelons-le, l'habitude de travailler ensemble pour financer des projets d'ÉS. Ces derniers se sont mobilisés autour des problématiques que soulève la pratique de la finance solidaire et responsable. Leur but est d'analyser ensemble les défis et les enjeux liés à leur secteur, et développer, par la voie de la collaboration, des outils nécessaires à leur pratique visiblement spécifique. Cette mobilisation avait commencé, en premier lieu, autour du projet du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (mobilisation autour de développement d'outils). Ce guide, réalisé après environ trois années de travail collaboratif entre ses membres partenaires, est devenu aujourd'hui un outil de travail dans les secteurs de la finance solidaire et de l'économie sociale au Québec. Nous présentons les détails de ce projet mobilisateur dans les points suivants. Notons que celui-ci est considéré par nos répondants comme un événement déclencheur pour cette étape.

5.2.2.1 Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale : un projet mobilisateur

L'idée de créer un guide d'analyse typique aux entreprises d'économie sociale avait émergé suite aux multiples concertations et discussions entre les acteurs de la FSR. Ces discussions étaient autour des problématiques que rencontrent ces acteurs dans leur pratique quotidienne. Parmi ces problématiques, nos interviewés ont souligné surtout le manque de clarté et de cohérence dans l'évaluation et l'analyse des organisations d'économie sociale. Un répondant souligne :

On travaillait conjointement. On se référait des dossiers et c'était toujours un transfert de tradition orale qu'on faisait. On disant voici telle entreprise, voici sa situation financière. Après,

on s'est dit, ceci n'a pas de bon sens de continuer comme ça; il nous faut un cadre commun et surtout que le nombre des entreprises d'économie sociale prenait de plus en plus de forme avec un nombre important d'entreprises. (E.9)

Après de nombreuses années d'intervention dans le secteur de l'économie sociale, les acteurs de la finance solidaire et responsable avaient pu identifier conjointement leurs lacunes en termes d'analyse de dossiers de financement présentés par les entreprises d'économie sociale. Ils ont pris conscience que leurs analystes financiers ne faisaient pas des études standardisées pour ces dossiers et ne connaissaient pas bien ou ignoraient complètement la réalité particulière des entreprises d'économie sociale. Parfois même, les critères d'investissement des acteurs de la finance solidaire et responsable étaient très peu adaptés au contexte de ces entreprises et étaient plutôt reproduits de ceux appliqués aux entreprises classiques. Les dimensions sociales de l'entreprise d'économie sociale étaient mal comprises par les analystes financiers ou n'étaient pas prises en considération. Ces pratiques non adaptées à la réalité des entreprises collectives avaient produit un manque d'investissement dans ces entreprises, engendrant ainsi leur sous-capitalisation. Selon nos répondants, plusieurs projets initiés par les entrepreneurs collectifs ne pouvaient même pas être développés ou créés, et ce, à cause de cette non-accessibilité des entreprises collectives aux ressources financières disponibles.

Les acteurs de la finance solidaire et responsable vivaient également d'autres types de problèmes liés à l'analyse des états de résultats des entreprises d'économie sociale. Nos répondants ont souligné certains problèmes, tel que la confusion qui existait entre les revenus provenant des contrats de l'État et les subventions (les revenus, provenant de ventes de services à l'État, sont confondus avec les subventions qui soutiennent la mission des organismes) et la non-standardisation de l'information financière contenue dans les postes du bilan. Le problème lié à l'absence d'indicateurs de mesures alternatives qui reflètent réellement les missions et les objectifs spécifiques des entreprises d'économie sociale est également souligné.

L'identification de ces problèmes communs et jugés complexes par l'ensemble des acteurs du secteur de la finance solidaire et responsable avait mené certains d'entre eux à discuter et à s'entendre sur la nécessité de créer une norme collective (un guide) qui pourrait les aider à faire une analyse standardisée, globale et juste des entreprises d'économie sociale. Ils se sont alors mobilisés

concrètement, pour la première fois, autour de ce projet intitulé *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, coordonné par le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ). Ce guide est une production collective qui avait mobilisé la participation des organisations suivantes : la Caisse d'économie solidaire Desjardins (Cécosol), Fondation, Filaction, le Fonds de financement coopératif, le Réseau d'investissement social du Québec, Investissement Québec et la Direction des coopératives du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. Deux autres organisations, MCE Conseils et L'Agence Pythagore¹³², qui interviennent comme experts dans les secteurs de la finance solidaire et de l'économie sociale, avaient participé également à la rédaction finale de ce guide.

Le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* vise, en plus de pallier les problèmes liés à l'évaluation des entreprises d'économie sociale, la diffusion de l'expertise développée depuis de longues années par les organisations et intervenants spécialisés dans le financement de l'économie sociale et solidaire au Québec. Ce guide propose une démarche et des outils qui permettent aux analystes financiers de reconnaître les caractéristiques spécifiques des entreprises d'économie sociale; d'identifier les principaux facteurs de risque et les éléments de réussite dans ce type d'entreprises; d'utiliser ce cadre pour évaluer l'entreprise collective d'une façon plus adaptée et représentative de sa mission, de ses activités et de sa structure de propriété. Un répondant mentionne :

On a distingué dans le Guide le volet associatif du volet entreprise. Et ce qu'il y a de beau en économie sociale, c'est [que c'est] l'association qui entreprend. Mais, l'association a sa propre dynamique au niveau de la gouvernance, au niveau des valeurs, au niveau des indicateurs du rendement social, en fonction de la cause qui est mise de l'avant et de son ancrage dans le milieu. C'étaient des indicateurs pour nous permettre à nous de gérer le risque financier. Si l'association est bien ancrée, à ce moment-là, on est très confortable et on va y aller de l'avant sur le plan financier. (E.9)

¹³² MCE Conseils a pour mission de fournir des services, des expertises et des conseils en gestion aux coopératives, aux travailleurs et travailleuses, aux entreprises et aux réseaux. Dans toutes ses interventions, MCE conseils vise le maintien et la création des emplois durables dans les meilleures conditions possibles.

Voir le site : <http://www.mceconseils.com/index.html>. (Consulté le 30 juin 2014).

L'Agence Pythagore est une coopérative de solidarité qui a comme mission de « promouvoir les valeurs de l'économie sociale et solidaire à travers chacune des interventions de la coopérative; réunir des expertises complémentaires pour répondre de manière globale aux questions posées tant par les intervenants de différents paliers que par les promoteurs de projets sur la conduite de leurs actions; renforcer et développer les compétences et les expertises des entrepreneur(e)s sociaux, des groupes promoteurs et des organisations; apporter les appuis techniques, c'est-à-dire les outils et les méthodes permettant de concilier l'efficacité économique et la rentabilité sociale de tout projet. »

Voir le site : <http://economiesocialequebec.ca/?module=directory&uid=2686&division=16&subject=73> (consulté le 30 juin 2014).

Le Guide permet également aux analystes de mieux interpréter les états financiers qu'ils reçoivent; faire les ajustements nécessaires pour établir un portrait de la situation financière réelle de l'entreprise analysée et en déduire les conditions de sa viabilité économique et de sa rentabilité sociale.

5.2.2.2 Préparation et diffusion du Guide

Le Guide a été publié en 2004, après trois années de travail collaboratif entre ses partenaires. Durant son élaboration, les partenaires avaient débattu de plusieurs questions importantes liées notamment à la reconnaissance des spécificités sociales des entreprises collectives. Parmi ces questions, nos répondants ont généralement mentionné les suivantes : comment définir les facteurs de réussite d'une entreprise d'économie sociale? Quelle est la différence entre une entreprise collective et une entreprise classique? Comment préparer le plan d'affaires d'une entreprise collective et évaluer toutes les possibilités de sa réussite? Le Guide répond, d'une façon claire et explicite, à toutes ces questions que posaient auparavant les financiers et gestionnaires d'entreprises d'économie sociale et les analystes qui étudient les projets que déposent ces entreprises. Une partie de ce guide démystifie les particularités comptables des entreprises d'économie sociale. Il contient une multitude de grilles, d'outils et de conseils qui permettent aujourd'hui aux analystes et gestionnaires de ce type d'entreprises de faire des choix judicieux et éclairés. Il est utilisé par l'ensemble des bailleurs de fonds du secteur de la finance solidaire et responsable et par les réseaux et les organisations assurant l'accompagnement des entreprises d'économie sociale. Il est devenu aujourd'hui un outil de travail et de référence pour les analystes et les conseillers financiers étudiant les dossiers d'investissement présentés par les entrepreneurs collectifs. Il permet à ceux-ci d'étudier, d'une façon détaillée, l'ensemble des éléments qui distinguent les entreprises d'économie sociale.

Dans le but d'assurer la diffusion du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* et faciliter son utilisation, des formations ont été offertes par le coordonnateur de ce projet, le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), aux analystes financiers chargés de l'étude des dossiers des entreprises d'économie sociale. Les concepteurs de ce guide ont préparé ensemble des outils pédagogiques pour assurer cette formation. Un consortium, composé des principaux réseaux auxquels les formations sont destinées, a été formé afin d'assurer le suivi de cette démarche de formation. En

effet, une série de formations spécifiques a été mise à la disposition des intervenants et des gestionnaires durant l'année 2004-2005. Un répondant a dit :

Je dirais [que] ce qui a permis à ce guide d'être suivi et partagé par tous les fonds est la formation. Une série de formations a été offerte par le RISQ partout au Québec. Ceci était à la fois un lieu de transmission et de partage de ces normes. Ces normes se propagent et se reproduisent encore aujourd'hui.[...] Ce guide a fait l'objet de présentations en France et en Italie et il a été traduit en portugais. Il est maintenant aussi utilisé et adapté au Brésil. Ce guide a permis des alliances au niveau international. (E.9)

Avec sa publication et sa diffusion au Québec, ailleurs au Canada et dans le monde (en France et au Brésil), le Guide est devenu un document de référence officiel; il s'est « institutionnalisé ».

Ce Guide et les outils de formation conçus spécialement pour celui-ci ont été également traduits afin de les rendre accessibles aux communautés anglophones du Québec et des autres provinces canadiennes. Plusieurs organismes de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, des Prairies et des provinces maritimes ont manifesté leur intérêt pour celui-ci. En 2007, des organisations se sont concertées et ont exprimé leur désir d'avoir accès à l'expertise québécoise en matière de financement des entreprises d'économie sociale : Centre Canadien pour le Renouveau Communautaire, Connections Clubhouse, Économie solidaire de l'Ontario, *Edmonton Community Foundation*, *Enterprising Non-Profits*, le Réseau canadien de développement économique communautaire. Ces organisations avaient alors sollicité la collaboration du Chantier. Ces parties prenantes externes ont ainsi initié ensemble, sous le leadership de ce dernier, le projet s'intitulant : « La finance solidaire et le secteur communautaire : le transfert des acquis d'une décennie d'innovation au Québec ».

En 2008, le Chantier a amorcé ce projet en formant un comité d'orientation ou de consultation dont le rôle était la participation à l'adaptation des outils financiers existants ainsi que l'organisation de sessions de consultation et de tests auprès des intervenants en économie sociale. Ce processus visait à comprendre les différences régionales à travers le Canada et à concevoir un matériel de formation adapté. En 2009, le Chantier a publié un cahier destiné aux formateurs désirant faire une intervention de formation ou de la sensibilisation dans le domaine de l'économie sociale et diffuser le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* (version adaptée) dans les autres provinces

canadiennes. Le travail d'adaptation de ce guide est un défi de taille, car l'expérience du Québec est particulière et les réalités canadiennes sont également différentes d'une région à l'autre.

5.2.2.3 Mode de coordination du projet du Guide

Dès le début, le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) avait pris volontairement l'initiative de contacter et de mobiliser les autres partenaires du Guide afin de les réunir autour de ce projet, d'animer ce groupe et de coordonner ses actions. La tâche était un peu difficile au début, comme le rapporte l'un des répondants : « Ça a été difficile de convaincre les acteurs parce qu'il fallait d'abord limiter le nombre de personnes autour de la table et bien les identifier. Donc, on a limité à ceux qui faisaient du financement comme activité de base, juste les bailleurs de la finance solidaire. » (E.9) Un comité de préparation et de rédaction du Guide a été créé par la suite. Celui-ci a été composé des représentants de toutes ses organisations partenaires mentionnées précédemment. Le RISQ avait assuré la coordination des activités de ce comité; la personne qui représentait cette organisation faisait des contacts, organisait des réunions (préparation des ordres de jour et des procès-verbaux), assurait le suivi de ces rencontres et mobilisait les ressources nécessaires pour la réalisation de ce projet. Lors des premières rencontres, les partenaires avaient établi ensemble et par consensus un échéancier de travail ainsi qu'un plan d'action détaillant les étapes de ce projet et son plan de financement. Ils se rencontraient ensuite aux deux semaines, et ce, pendant environ trois années. Leur but était de définir et d'écrire ensemble les chapitres qui composent le Guide en développant des réponses aux questions que présentent l'analyse et l'évaluation des entreprises collectives.

Selon nos répondants, la tâche était difficile et complexe au début de ce projet, car les partenaires du Guide ne définissaient même pas l'entreprise d'économie sociale de la même façon. Plusieurs autres concepts étaient également définis et interprétés différemment. Ainsi, lors de leurs premières rencontres, ils ont travaillé beaucoup sur la définition des concepts clés. Par exemple, les échanges étaient intenses (et jugés par eux fort intéressants) autour du concept d'économie sociale et, après deux séances de travail et de discussions, les partenaires sont arrivés à produire une définition commune de ce concept. Selon nos répondants, cette définition est très importante pour mener à terme le projet du Guide, car il était nécessaire pour ses partenaires d'avoir la même compréhension du

concept d'économie sociale avant de concevoir les détails des chapitres du document. Comme en témoigne un répondant :

On devait savoir de quoi on parle avant de discuter des volets du Guide; on est différents. Par exemple, l'analyste d'Investissement Québec, un financier pur, ne définit pas l'entreprise d'économie sociale comme nous. Il est important donc de le convaincre sur le volet social [...]. (E.6)

Les partenaires du Guide se sont entendus sur le fait que les entreprises d'économie sociale existent pour des objectifs différents et fonctionnent sur des bases distinctes de celles des entreprises privées et publiques. Comme le souligne un répondant :

On s'est entendu sur certaines considérations assez importantes notamment au niveau des revenus. Qu'est-ce qu'on considère comme étant un revenu? Il faut faire la distinction entre la portion ponctuelle que les entreprises reçoivent lors du démarrage, par exemple, et les états financiers réels... La même chose pour les actifs. Les communautés religieuses ont donné beaucoup de locaux pour des entreprises d'insertion et autres, par exemple. Mais ces actifs n'apparaissent pas sur les états financiers de ces organisations. Donc, on s'est dit que ces organisations ont souvent des actifs qu'on ne voit pas. Alors, il faut maintenant considérer ces actifs [qui] représentent une base pour leur situation financière. (E.5)

Ils ont aussi déterminé que l'identité de ces entreprises repose sur les quatre principes suivants : la propriété collective, le processus de décisions démocratiques, la primauté des personnes et le travail sur le capital lors de la répartition des revenus et la production des biens et services socialement utiles (les « quatre P »).

Les partenaires ont poursuivi leurs discussions, parfois très longues, tout au long du processus d'élaboration du *Guide* qui a duré, rappelons-le, près de trois ans. Ils ont préparé ensemble tous les volets qui le composent et ont discuté, point par point, la totalité de son contenu. Comme le rapporte l'un des répondants :

Les discussions étaient, je dirais, d'un bon niveau, tant au niveau des contenus et des échanges, et il y avait un bel esprit de travail. Mais c'était très long parce que chaque proposition, il fallait la valider pour être sûr que ceci passe auprès de toutes les organisations

partenaires [...] Il fallait s'entendre sur chaque concept et le définir, exemple : ex. entreprise d'économie sociale, c'est quoi le revenu, c'est quoi qu'on considère comme revenu, etc. Ça a été long, mais le produit final est très beau et on en est content [...] Le but pour nous était surtout d'arriver à un résultat qui fait le consensus et qui est utile pour nous tous. (E.9).

En général, les répondants qui ont contribué à l'élaboration du *Guide* ont souligné que l'objectif de cette démarche collaborative est d'aller au-delà de leurs différences et de mettre l'accent sur les points de convergence, et rendre accessible une expertise qui peut servir les intérêts de tous les intervenants dans le domaine de l'économie sociale au Québec. Un répondant souligne : « Les acteurs développent une conscience individuelle de l'intérêt de coopérer autour du projet du Guide en rapport avec leurs propres intérêts. » (E.11)

En plus de ce processus visant la construction collective et consensuelle de l'ensemble des volets composant le Guide, les premières versions sont lues et commentées rigoureusement par les partenaires et les spécialistes de MCE Conseils et de L'Agence Pythagore, qui interviennent à titre d'experts dans les secteurs de la finance solidaire et de l'économie sociale. La version finale de celui-ci a été publiée officiellement par le RISQ, en 2004. Sa diffusion auprès des organisations et réseaux d'économie sociale a également été confiée au RISQ. Ce dernier avait assuré, rappelons-le, la formation des analystes financiers chargés de l'étude des dossiers des entreprises d'économie sociale.

On peut voir que le Guide a été conçu et préparé d'une façon collaborative avec la participation active de l'ensemble de ses partenaires. Ces derniers étaient déterminés à finaliser ce projet, et ce, malgré sa complexité (définitions et interprétations différentes des concepts et ambiguïté). En général, les acteurs-auteurs du Guide que nous avons rencontrés dans le cadre de cette étude ont souligné cet esprit de collaboration qui régnait au sein de ce groupe de partenaires en précisant l'importance de cette collaboration pour un projet d'une telle complexité. Selon eux, cette collaboration - qu'ils qualifient d'informelle - est facilitée par trois facteurs importants: 1/ le fort engagement des représentants des organisations partenaires. Ces derniers étaient convaincus de l'utilité du Guide. Ils étaient prêts ainsi à partager leurs compétences, à négocier et à discuter ensemble pour produire son contenu; 2/ la connaissance mutuelle qui existe entre les représentants des organisations partenaires de ce guide. Ces derniers se connaissaient bien; ils se côtoient et se rencontrent souvent dans des événements et

siègent parfois sur les mêmes conseils d'administration, en raison du croisement de la gouvernance des institutions de la finance solidaire au Québec. Lors de ces rencontres formelles et informelles, les partenaires se parlent et partagent souvent les préoccupations liées à leur pratique. C'est de cette façon d'ailleurs qu'ils ont identifié ce besoin de développer un outil commun d'évaluation des entreprises collectives. Pour nos répondants, cette connaissance mutuelle est importante; elle facilite les échanges et l'identification des problématiques communes pouvant être examinées d'une façon collective; 3/ les liens de complémentarité qui existent depuis toujours entre les acteurs de la finance solidaire et responsable. Ces derniers financent ensemble les projets des entreprises d'économie sociale et s'entendent d'intervenir en complémentarité pour réaliser les montages financiers de ces projets. Leur but est d'assurer le développement du secteur de l'économie sociale au Québec et, de ce fait, participer au développement économique et social des régions et des collectivités.

Cette collaboration menée avec succès par quelques acteurs de la finance solidaire, sous le leadership du RISQ, a suscité de nouveau leur intérêt de mener conjointement d'autres projets et à développer de nouveaux outils communs nécessaires au développement de leur pratique et de leur secteur. En effet, juste après la publication du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, quatre organisations (la Caisse d'économie solidaire Desjardins (CÉCOSOL), Filaction, le Fonds de financement coopératif et le RISQ) avec un nouvel acteur Gestion Ressources) avaient créé ensemble la Coopérative de producteurs ÉCOSOL spécialisée dans le développement des outils de gestion spécifiques aux organisations d'économie sociale. Cette coopérative a surtout développé et implanté, dans les entreprises faisant partie des portefeuilles de ses partenaires, un tableau de bord adapté à la réalité des entreprises d'économie sociale. Celui-ci est un outil convivial d'information sur ces entreprises et est devenu, par la suite, un document de suivi mensuel pour les gestionnaires, les administrateurs et les bailleurs de fonds dans les secteurs de la finance solidaire et de l'économie sociale. Comme en témoigne un répondant :

On s'est dit voilà, puisqu'on est en train de développer des outils, maintenant on va formaliser [nos relations en créant une entité ensemble]. On avait proposé dans le [Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale] trois outils importants : un tableau de bord, un guide sur la capitalisation des entreprises d'économie sociale et un guide sur le mentorat. On a décidé ainsi de créer la coopérative ÉCOSOL, qui a été mise en place suite à la proposition du RISQ liée au développement des outils de gestion. (E.11)

5.2.3 Conclusion

Dans le cycle de vie du Réseau FSRQ, cette étape, caractérisée principalement par la mobilisation de quelques acteurs de la finance solidaire et responsable autour du projet du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, peut être considérée comme un processus initié d'une façon volontaire par ces acteurs qui peuvent être vus comme le noyau dur du Réseau (premier regroupement). Ces acteurs ont voulu produire en collaboration des outils nécessaires pour le développement de leur pratique ainsi qu'une nouvelle dynamique de collaboration entre eux et avec leur environnement organisationnel et institutionnel. Ceci est dans le but de mettre fin aux problèmes qu'ils rencontrent quotidiennement dans l'exercice de leur métier et au manque de financement que vivent les entreprises collectives qu'ils financent.

Pour mener à terme ce projet du Guide, ces auteurs ont travaillé en collaboration et d'une façon informelle pendant environ trois ans. La coordination de leurs actions est assurée par l'un d'entre eux, le Réseau d'investissement social du Québec. Cet intérêt accordé par les acteurs de la finance solidaire au développement de leur secteur peut être considéré comme une réponse aux besoins spécifiques des organisations d'économie sociale en termes de financement et d'accompagnement.

Ce Guide, élaboré comme un document de travail et de référence, signale un changement de comportement en ce qui concerne l'évaluation des entreprises d'économie sociale, puisqu'il permet une évaluation plus juste de l'ensemble des activités de ces entreprises et de leur performance. Il a également été le moteur des changements plus structurants qui ont été produits, par la suite, au sein du Réseau FSRQ et au niveau du secteur de la finance solidaire et responsable au Québec; l'objectif des partenaires du Guide était notamment le transfert des connaissances et la promotion de la pratique de la finance solidaire au Québec. Donc, le Réseau FSRQ est orienté initialement vers le développement et la promotion de cette pratique.

5.3 Formation du CAP-finance de l'ARUC-ÉS (phase d'extension du Réseau FSRQ)

Dans cette section, qui présente la phase d'élargissement du Réseau FSRQ, nous parlons des liens créés entre le regroupement informel présenté précédemment et les chercheurs universitaires intéressés par les problématiques du secteur de la finance solidaire et responsable. Vu la complexité et l'importance des enjeux liés à ce secteur, les acteurs de la finance solidaire et responsable ont jugé important de travailler en collaboration avec les chercheurs reliés à l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (l'ARUC-ÉS), une structure de recherche universitaire partenariale dédiée à l'économie sociale. Ainsi, le Chantier d'activité partenariale finance (CAP-finance) de l'ARUC-ÉS était formé en 2003, à la demande de certains acteurs (le RISQ et Fondation CSN). La mise en place de ce CAP avait conduit au renforcement et à l'élargissement du cercle de coopération entre les acteurs de la finance solidaire et ceux du capital de développement. Cette section présente les objectifs de ce regroupement scientifique (CAP-finance) qu'on peut considérer comme événement déclencheur pour cette phase, les acteurs qui le composent et son mode de coordination, et examine les projets et les actions réalisés pendant cette deuxième phase d'évolution du Réseau FSRQ qu'on peut appeler phase d'extension. Notons qu'avant de présenter ces différents volets, nous expliquons, dans le point suivant, l'origine de ce regroupement scientifique.

5.3.1 Arrivée de l'ARUC-ÉS et formation d'un noyau de chercheurs

Le premier regroupement de chercheurs intéressés par les problématiques du capital de développement au Québec a été formé en 1995 et s'appelle *PROFONDS-CRISES* (Lévesque, 2013). Ce dernier est composé de chercheurs affiliés à plusieurs universités et des représentants des fonds de travailleurs et ceux de la finance solidaire. Ce regroupement avait comme objectif de faire un bilan des actions et des interventions des acteurs du capital de développement au Québec. Il est le premier à mettre ensemble les fonds syndicaux et ceux de la finance solidaire et produire des inventaires et de nombreuses études sur le secteur.

Par la suite, ce groupe de chercheurs était affilié à l'Alliance de recherche Universités-communautés en économie sociale (l'ARUC-ÉS) créée en 2000 et spécialisée dans l'analyse des problématiques que

soulève la pratique de l'économie sociale au Québec. Financé par le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, l'ARUC-ÉS¹³³ participe au développement des collectivités en réalisant des activités de réflexion, de recherche et de valorisation des connaissances en économie sociale, en partenariat avec les acteurs de l'économie sociale. L'ARUC-ÉS a instauré un modèle de recherche où non seulement les acteurs de terrain deviennent cochercheurs, mais où également ces acteurs partagent avec les chercheurs universitaires des responsabilités relatives aux décisions touchant autant la gestion de programmes de recherche que la définition des objectifs, la réalisation et le suivi des projets de recherche. Cette alliance de recherche est codirigée par un chercheur universitaire et un acteur de l'ÉS. Chaque CAP (il y en avait plusieurs, sur le logement communautaire, les services aux personnes, le loisir et le tourisme social, etc.) est codirigé par un acteur et un chercheur.

L'ARUC-ÉS est donc une infrastructure de partenariat qui permet aux acteurs de terrain et chercheurs de travailler ensemble dans la production du savoir sur l'économie sociale (Fontan, 2005). Cette structure favorise le partage des connaissances par la codification des savoirs tacites, et par la diffusion et le transfert de ces connaissances. Elle est formée notamment des membres suivants : quatre universités du Québec (Université du Québec à Montréal, Université du Québec en Outaouais, Université du Québec à Chicoutimi et Université Concordia), cinq principaux partenaires de l'économie sociale (Chantier de l'économie sociale, Confédération des syndicats nationaux, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, Fondation CSN, Fonds de solidarité FTQ, Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) et une vingtaine de partenaires sectoriels intervenant en économie sociale.

Lors de la mise en place de cette structure de recherche, plusieurs chantiers d'activités partenariales ont été formés (ex. CAP-habitation, CAP-développement régional et local). Cependant, le CAP-finance a été formé plus tard, en 2003. Avant la formation de ce CAP, les chercheurs examinant les problématiques de la finance solidaire et responsable étaient regroupés dans le CAP-développement régional et local.

¹³³Voir le rapport final produit par ARUC-ÉS (2010) ici : <http://www.aruces.uqam.ca/Portals/0/docs/pdf/RapFinalARUC2009Web.pdf> (Consulté le 25 février 2012)

Selon nos répondants, à la différence des autres CAP, la formation du CAP-finance ARUC-ÉS est suscitée par le premier regroupement de praticiens de la finance solidaire mobilisés autour du projet du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, présenté dans la section précédente. Comme en témoigne un répondant :

On a demandé pour l'ARUC-ÉS de faire un CAP spécialement pour la finance solidaire parce qu'en travaillant sur cette concertation qui a amené le guide, on a vu qu'il y avait d'autres champs de travail à développer. Et qu'on avait besoin à ce moment-là de tout le volet recherche par rapport à certaines analyses de rentabilité sociale, certaines prospections pour la mise en place des réseaux, et pour tout ce qui est lié au capital patient. » (E.6)

Un autre ajoute :

Le noyau d'acteur s'est constitué lors de la production du Guide, mais la production de ce Guide s'est faite sans lien avec l'ARUC-ÉS même si l'ARUC-ÉS existait à ce moment-là, sauf qu'il n'y avait pas un CAP finance à ce moment-là [...]. Donc, en d'autres termes, ceci veut dire que le projet [du Guide] était réalisé exclusivement par les membres et avec leurs expertises. Les acteurs du Guide sont devenus le noyau dur du CAP-finance ARUC-ÉS après. (E.3)

Donc, après leur expérience de collaboration positive et concluante autour du projet du Guide, les acteurs de la finance solidaire, auteurs de ce guide, ont pris conscience, encore une fois, que les questions et les enjeux liés à leur pratique étaient complexes et ne pouvaient être analysés et étudiés qu'en travaillant en collaboration, cette fois en incluant la participation de chercheurs universitaires dans une structure de recherche et développement. Cette collaboration s'est donc concrétisée, en 2003, avec la mise en place du CAP finance ARUC-ÉS.

Ce partenariat de recherche est sollicité principalement par deux organisations, le RISQ et Fondation CSN. Il mobilisera les organisations de finance solidaire et du capital de développement suivantes : Réseau d'investissement social du Québec, Fondation CSN, Caisse d'économie solidaire, Réseau québécois du crédit communautaire et Filaction. Les représentants de ces organisations ont discuté avec le fondateur universitaire de l'ARUC-ÉS, Benoît Lévesque, et lui ont exprimé leur désir de former un chantier d'activités partenariales pour analyser, avec la collaboration des chercheurs, les problématiques de leur secteur émergent. Peu de temps après, une demande a été déposée

officiellement par ce noyau d'acteurs. La réponse était évidemment positive, car comme souligné au début de cette section, il y avait déjà un noyau de chercheurs à l'ARUC-ÉS qui travaillaient sur les problématiques du secteur de la finance solidaire. Cependant, ces chercheurs collaborent au sein du CAP-développement local et régional. Ils sont donc passés d'un CAP à l'autre. Soulignons que ces mêmes chercheurs étaient déjà dans PROFONDS-CRISES créé en 1995. D'autres chercheurs ont également intégré le CAP-finance dès sa formation.

5.3.2 CAP-Finance de l'ARUC-ÉS: activités et objectifs

Le CAP-finance est financé par l'ARUC-ÉS, dans le cadre d'une subvention de recherche venant du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH). Comme les autres chantiers de l'ARUC-ÉS, il bénéficie également d'un appui financier de l'Université du Québec à Montréal, du Fonds de développement académique du réseau (FODAR) de l'Université du Québec ainsi que de ses partenaires syndicaux : Confédération des syndicats nationaux (CSN), Fondation de la CSN, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et Fonds de solidarité de la FTQ. L'entente entre les responsables de l'ARUC-ÉS et les acteurs de la finance solidaire a été signée, rappelons-le, en 2003 pour une période de 6 ans, de 2003 à 2009. Pour soutenir cette dynamique de recherche sur la finance solidaire et responsable, les grands fonds syndicaux, Fondation et Fonds de solidarité FTQ, se sont engagés dans un programme de financement du CAP-finance ARUC-ÉS, validé chaque année en fonction des résultats de recherche obtenus. Un répondant a dit :

Ça faisait longtemps que les syndicats avaient une préoccupation pour la question de la finance, [entre autres] pour se positionner au niveau local et régional [...] Les fonds des travailleurs nous financent. Donc, on doit leur rendre des comptes sur les projets financés. Mais c'est particulièrement l'argument recherche qui prime. On discute ensemble des programmes de recherche et ils collaborent avec nous. Ils nous laissent mener les recherches et nous partageons les résultats. (E.16)

Les programmes de recherches et les résultats obtenus par ce CAP sont en effet exposés régulièrement aux acteurs membres et surtout aux membres qui soutiennent financièrement ses activités (les deux fonds des travailleurs) sans que ceux-ci aient un droit de regard particulier sur l'orientation des recherches.

Le CAP-finance ARUC-ÉS a comme objectif la réalisation des recherches sur des questions telles que le réseautage des acteurs de la finance solidaire et responsable, les politiques publiques soutenant le développement de l'accès au capital, le financement des entreprises d'économie sociale et le développement des relations entre les différentes parties prenantes du secteur de la finance solidaire et responsable, notamment entre les organisations de la finance solidaire et celles du capital de développement. Ce chantier a favorisé également la recherche et le développement de la connaissance pratique sur des sujets ayant un impact structurant sur le développement du secteur de la finance solidaire au Québec, tels que les enjeux de la présentation comptable de l'information financière et sociale, la structuration éventuelle d'un marché secondaire solidaire, et le rôle potentiel des fonds de retraite. Avec la création de ce CAP, la finance solidaire au Québec est alimentée par une expertise très riche en recherche et en pratiques.

Au début de leur mandat, les membres du CAP-finance ont surtout étudié et approfondi certaines pistes de recherche liées au développement des marchés secondaires et aux investissements éthiques. Les expériences internationales novatrices en matière de soutien à l'investissement solidaire leur ont servi de modèles. Ils ont également analysé, avec l'aide particulière de deux chercheurs universitaires spécialisés en comptabilité, quelques aspects des normes comptables pour que les états financiers des entreprises d'économie sociale puissent refléter leurs caractéristiques et leurs réalités.

Entre 2005 et 2006, les travaux du CAP-finance étaient orientés beaucoup plus vers l'analyse des questions plus structurantes et institutionnelles, telles que le développement des politiques publiques et l'analyse des liens entre l'économie sociale et le financement solidaire. Durant cette période, les membres se sont mobilisés pour dresser un bilan des dix dernières années de l'investissement solidaire au Québec. Au début de 2006, les partenaires avaient formé un comité de travail pour réaliser ce projet d'envergure ayant comme objectifs de dresser un portrait des acteurs de l'investissement solidaire et responsable et de leur engagement dans l'économie sociale pendant une décennie; de préparer un portrait de l'évolution et de la répartition régionale de cet engagement; et d'identifier les enjeux et les défis rencontrés dans ce domaine. À la fin de ce projet, les membres partenaires du CAP avaient produit un document qui a été débattu au sein de l'atelier « *Investir solidairement*¹³⁴ » organisé

¹³⁴ http://www.chantier.qc.ca/userimgs/documents/root/documents_gen/rapport-investir-solidairement.pdf. (Consulté le 16 mars 2012)

en 2006, dans le cadre du Sommet du 10^{ème} anniversaire du Chantier. Les participants à cet atelier ont approuvé un ensemble de pistes d'actions proposées par les partenaires du CAP-finance, notamment celle de créer un réseau formel de financiers solidaires et responsable au Québec. L'idée de réseauter formellement les organisations de la finance solidaire et du capital de développement a été donc lancée, pour la première fois, lors de ce sommet.

Juste après ce sommet, les acteurs de la finance solidaire et responsable qui étaient alors membres du Cap-finance de l'ARUC-ÉS (Réseau d'investissement social du Québec, Chantier d'économie sociale, Fondation CSN, Filaction, Caisse d'économie solidaire, Réseau québécois du crédit communautaire, Fonds de solidarité FTQ), accompagnés de chercheurs, se sont mobilisés autour de l'idée de créer un réseau formel pour consolider leurs relations. Ils se rencontraient régulièrement et avaient entamé une réflexion et des échanges sur des questions importantes telles que : Comment formaliser leur relation? Quel type de réseau formel doit être créé (sa mission, son positionnement, ses membres et ses activités)? Et comment concevoir les structures de gouvernance de ce réseau? En 2007, ils avaient amorcé des discussions relatives aux statuts formels du réseau qu'ils souhaitaient former. Ils avaient préparé conjointement sa charte d'incorporation et les règlements qui guideront leurs actions au sein de ce réseau. Les détails de cette phase de préinstitutionnalisation du Réseau FSRQ seront présentés dans la prochaine section (point 5.3.1).

Selon nos répondants, au cours de cette phase d'extension du Réseau FSRQ liée à la formation du CAP-finance ARUC-ÉS, la collaboration entre les acteurs de la FSR et les chercheurs fut un succès. La mise en commun des différentes compétences, les contributions distinctives de toutes les parties prenantes en ce qui concerne les ressources¹³⁵ et la mise en place d'un programme de recherche consacré au développement et à la promotion de la finance sociale et solidaire ont permis la réalisation de nombreux projets collaboratifs au sein du CAP-finance. Ces partenariats entre les chercheurs et les acteurs de la FSR ont été performants puisqu'ils se sont traduits par la réalisation de nombreux projets de recherche¹³⁶ et ont conduit à l'organisation de plusieurs conférences et colloques scientifiques sur

¹³⁵ Exemple, les acteurs de la FSR bénéficient des compétences des chercheurs de l'ARUC-ÉS et ces derniers profitaient des ressources financières et des expériences pratiques mises à leur disposition par les acteurs de la finance solidaires.

¹³⁶ Voir les projets du CAP Finance au : <http://www.aruces.ugam.ca/Portals/0/docs/pdf/RapFinalARUC2009Web.pdf> (Consulté le 03 avril 2013)

les problématiques de la finance solidaire et responsable au Québec et ailleurs dans le monde. Soulignons aussi le fait que les membres fondateurs du Réseau FSRQ ont travaillé en étroite collaboration avec les chercheurs au sein du CAP-finance ARUC-ÉC pour préparer et finaliser les documents officiels de leur association (la charte d'incorporation du future Réseau formel (présenté dans la phase trois) et ses règlements généraux).

5.3.3 Coordination du CAP-Finance ARUC-ÉS

La mise en place du Cap-finance ARUC-ÉS a conduit à l'élargissement du cercle initial de coopération entre les organisations de la finance solidaire et responsable, car plusieurs organisations se sont jointes à ce regroupement de recherche. Au départ, en plus des chercheurs, ce dernier était composé d'un nombre très limité d'acteurs praticiens de la finance solidaire et responsable (le Réseau d'investissement social du Québec, la Caisse d'économie Desjardins, Fondation CSN, Filaction et le Réseau québécois du crédit communautaire, Investissement Québec, Capital régional et coopératif Desjardins); d'autres organisations ont, par la suite, intégré ce regroupement : Fonds de solidarité FTQ, en 2006 et la Fiducie de Chantier d'économie sociale, en 2007. Certains acteurs de développement faisant la représentation et l'accompagnement des organisations d'économie sociale faisaient aussi partie du Cap-finance ARUC-ÉS, tels que le Chantier (partenaire principal de l'ARUC-ÉS) et quelques Centres locaux de développement (CLD). Tous ces acteurs coordonnaient leurs actions conjointes (recherche, développement et conceptualisation) dans le cadre de cette structure de recherche universitaire organisée, rappelons-le, sous forme d'un groupement d'intérêt scientifique.

Suivant les règlements des ARUC-ÉS, le CAP-finance est codirigé par un chercheur et un représentant des acteurs de la finance solidaire. Ces codirigeants préparent et président les rencontres du travail du CAP. Ils valident les décisions des membres et s'occupent des tâches stratégiques. Les tâches opérationnelles, par contre, telles que la rédaction des procès-verbaux des rencontres des membres, les contacts, la coordination des projets de recherche et l'organisation des séminaires et des événements spéciaux, sont assurées par les deux coordonnateurs de l'ARUC-ÉS, qui coordonnent également les activités de plusieurs autres CAP. Les acteurs de la finance solidaire, membres du CAP-finance ARUC-ÉS, participent à la détermination de la stratégie de recherche de ce regroupement de

recherche et choisissent les axes de recherche en fonction de leurs compétences, de leurs ressources et de leurs besoins. Ils favorisent notamment le développement de certaines thématiques de recherche en fonction des enjeux de leur secteur. Ils discutent également des projets et se prononcent sur la pertinence des axes de recherche parfois préconisés par les chercheurs.

Selon nos répondants, les acteurs de la finance solidaire et responsable ont travaillé d'une façon très collaborative au sein du CAP-finance ARUC-ÉS. Ils se sont mobilisés activement autour des projets choisis en partageant leurs ressources, leurs idées et leurs expériences terrain. Ils sont toujours disponibles pour réaliser les tâches liées aux différents projets choisis. Lors des rencontres du CAP-finance, ces acteurs font des propositions et les discutent ensemble. Ils cherchent toujours la proposition la plus satisfaisante pour l'ensemble des membres et leur démarche collective. Aussi, les décisions se prennent toujours à l'unanimité. Le but visé par les partenaires est de mener à terme leurs projets communs. Malgré leurs différences, ils travaillent toujours sur des zones de consensus pour faire face à leurs défis communs.

Nous pouvons voir que les valeurs que partagent les acteurs de la finance solidaire et responsable (la solidarité, l'équité, le respect, la démocratie et la transparence ; charte du Réseau, 2010) et leur mission commune (promouvoir la finance solidaire et responsable et ses pratiques) ont permis de concevoir et de consolider leurs relations lors de cette période. Ces acteurs ont coordonné leurs actions dans le cadre d'un processus d'ajustement mutuel qui est facilité par la proximité organisationnelle et institutionnelle développée déjà entre eux, lors de la phase précédente (phase d'émergence du Réseau FSRQ liée à la production du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*) et renforcée à travers leurs interactions fréquentes au sein du CAP-finance ARUC-ÉS. Cette proximité qui existe entre ces partenaires a largement favorisé le développement des relations informelles initiales et a contribué à l'instauration de liens de confiance entre eux.

Tel que présenté précédemment, dans le point 5.1.3, les relations initiales entre les acteurs de la finance solidaire se sont construites autour d'un projet mobilisateur, la production du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Par la suite, au sein du CAP-finance ARUC-ÉS, ces relations se sont consolidées autour du partage de compétences et d'une confiance réciproque. Les relations entre

ces partenaires ne sont donc pas fondées sur un lien hiérarchique, mais plutôt sur une reconnaissance mutuelle des forces, capacités et limites de chacun des partenaires. On peut comprendre que la mise en place du CAP-finance de l'ARUC-ÉS a favorisé le développement de liens plus forts entre les acteurs de la finance solidaires et ceux du capital de développement qui forment aujourd'hui le Réseau FSRQ, et a facilité les négociations et les discussions entourant la création d'un tel réseau formel. L'un des répondants nous a dit:

Il y avait déjà un terrain de réseautage informel et aussi il y avait des liens à travers le service de liens à la communauté [Service aux collectivités] de l'UQAM. On ne comprendrait pas pourquoi et comment le CAP est formé si on ne retournait pas 4 à 5 années en arrière. Si on ne regardait pas le passé, on ne comprendrait pas pourquoi le réseau s'est formé si rapidement. (E.3)

On peut voir également que la collaboration entre les acteurs de la finance solidaire et responsable demeure toujours informelle durant cette phase du CAP-finance. Cependant, elle est encadrée, cette fois-ci, par une structure de recherche universitaire partenariale formelle. Cette dernière s'est montrée capable d'inscrire le Réseau dans un second niveau de projet collectif; elle a accompagné ses membres dans le processus qui mènera à l'institutionnalisation de leurs relations (création de leur association formelle). Le Cap finance de l'ARUC-ÉS peut ainsi être considéré comme une structure de coordination, de validation et de convergence. Durant cette phase, les décisions se prenaient par consensus. Les échanges et les interactions entre les membres du Réseau FSRQ sont principalement basés sur la confiance et la solidarité qui renforcent leur sentiment d'appartenance à ce réseau.

5.3.4 Impact du CAP-finance sur l'évolution de liens de collaboration entre les membres du Réseau FSRQ

On voit que la formation du CAP-finance de l'ARUC-ÉS est venue développer, d'une autre manière, les relations informelles et diffuses qui existaient entre les acteurs de la finance solidaire et responsable, et a encouragé une nouvelle dynamique collaborative et innovante entre eux. Ce partenariat centré sur la recherche et la promotion de la finance solidaire est apparu comme un facteur important de structuration de la coopération entre ces acteurs. Ce chantier d'activités partenariales a œuvré, depuis sa création en 2003, à coordonner les acteurs, en construisant une vision partagée des défis et des

enjeux qui les interpellent, tout en réalisant des recherches communes. Les acteurs et les chercheurs membres de ce regroupement de recherche ont réalisé ensemble plus de 13 activités et projet de recherche¹³⁷. Mentionnons deux projets importants : le portrait de la finance socialement responsable au Québec et le portrait du placement socialement responsable au Québec. Ces projets ont donné lieu à la publication, en 2009, du livre *La finance responsable au Québec. Portrait, enjeux et défis d'une finance au service d'un développement durable et solidaire*.

Le CAP-finance de l'ARUC-ÉS peut être considéré comme une structure d'accompagnement garante de la coordination des activités des acteurs de la finance sociale et responsable. Selon nos répondants, cette phase de collaboration a permis aux acteurs de la finance solidaire de mieux connaître leur niveau d'influence ou de dépendance, les enjeux stratégiques de leur réseau et les objectifs visés par chacun d'eux, le niveau de divergence ou de convergence entre eux. D'ailleurs, comme nous le verrons dans la troisième section, ces connaissances mutuelles développées et consolidées durant cette période ont encouragé les acteurs de la finance solidaire et du capital de développement à mettre en place, avec succès, une structure formelle de gouvernance (création d'une association formelle). Cette association a comme objectif d'aider ses membres à entreprendre des actions communes vis-à-vis des gouvernements et à rehausser leur propre légitimité et celle de leur secteur. Leur but ultime est de développer leur propre champ institutionnel, celui de la finance solidaire et responsable.

5.3.5 Conclusion

On peut voir que, durant cette phase caractérisée par l'instauration d'un processus de collaboration innovant et particulier, la recherche partenariale, les acteurs de la finance solidaire et responsable ont pu développer, en plus de nombreux projets de recherches, une dynamique nouvelle entre eux, élargir leur regroupement et structurer graduellement leur réseau. Ils ont pu également s'assurer que les structures de gouvernance mises en place pour celui-ci soient à la fois acceptées, reconnues, légitimées par l'ensemble des partenaires. Soulignons que l'existence, déjà au sein du CAP-finance, de

¹³⁷ Voir les détails sur les projets du Cap finance de l'ARUC-ÉS ici : <http://www.aruces.uqam.ca/Portals/0/docs/pdf/RapFinalARUC2009Web.pdf> (site consulté le 12 septembre 2012)

mécanismes sociaux de régulation, tels que la confiance et la connaissance mutuelle développées dans la phase précédente, a facilité le processus de formalisation du Réseau FSRQ. La création de ce réseau formel fait donc suite à une expérience de plusieurs années de collaboration entre les chercheurs et les acteurs de la finance solidaire et responsable, membres fondateurs, dans le cadre du CAP-finance. Durant cette période, le Réseau FSRQ était sous la coupole de la recherche universitaire. Sa formalisation permettra ainsi son autonomisation et la poursuite, sur d'autres bases, de cette expérimentation de collaboration créée entre ses membres en leur donnant le contrôle exclusif de leur réseau.

5.4 Consolidation du Réseau FSRQ (phase formelle)

Cette section, qui couvre la phase d'institutionnalisation de Réseau FSRQ (le nom que prendra formellement le réseau à sa création¹³⁸), présente l'état de ce réseau au moment d'écrire le cas : ses membres fondateurs, sa mission et ses nouveaux objectifs, ses structures de gouvernance et ses enjeux. On y expose également une synthèse des dimensions ayant mené les acteurs de la finance solidaire et responsable à se mobiliser de nouveau autour d'un projet collectif (création de leur association) qui se traduit par la formalisation de leur réseau, ce qui passe par la modification de son mode de gouvernance. Depuis 2006, ces acteurs ont commencé à structurer leur association, « une association de professionnels de la finance sociale et responsable », qui s'inscrit dans le cadre du renforcement de leurs actions communes. Le Réseau FSRQ était lancé officiellement en décembre 2009 et nommé « CAP-finance, le Réseau de la finance solidaire et responsable¹³⁹ ».

5.4.1 Phase de préinstitutionnalisation

Tel que présenté dans la section précédente, au point 5.2.1, la réflexion entre les acteurs de la finance solidaire et responsable s'est poursuivie au sein du CAP-finance de l'ARUC-ÉS et a abouti à la nécessité de doter le réseau qu'ils forment d'une structure légale pour affronter les défis majeurs et les enjeux de leur secteur, et créer leur propre champ institutionnel. Cette idée de réseauter formellement

¹³⁸ Il se fera nommer par la suite « CAP Finance, le Réseau de la finance solidaire et responsable », du nom qu'il avait durant la période de l'ARUC-ÉS.

¹³⁹ http://capfinance.ca/page_accueil.php. Site consulté le 16 décembre 2013.

les acteurs de la finance solidaire et du capital de développement a été lancée, rappelons-le, pour la première fois en 2006, lors du Sommet du 10e anniversaire du Chantier. À l'occasion de ce sommet, les participants à l'atelier « *Investir solidairement* » ont approuvé un ensemble de pistes d'actions proposées par les membres du CAP-finance ARUC-ÉS dont celle de créer un réseau formel des financiers solidaires au Québec. L'un de nos répondants a mentionné :

Au début, l'idée avait certainement germé à l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS), mais elle a été lancée et discutée ouvertement lors du Sommet du 10e anniversaire du Chantier [...] Les membres du CAP-finance et les participants à l'atelier « *Investir solidairement* » organisé dans le cadre de ce Sommet, ont appuyé une résolution prévoyant la création d'un réseau formel afin de développer et de promouvoir la finance solidaire et le capital de développement au Québec. (E.2)

Après ce Sommet, les acteurs de la finance solidaire et responsable, membres du CAP-finance de l'ARUC-ÉS (RISQ, Chantier de l'économie sociale, Fondation CSN, Filaction, Caisse d'économie solidaire, Réseau québécois du crédit communautaire, Fonds de solidarité FTQ), accompagnés des chercheurs, se sont engagés à mener à terme cette piste d'action. Rappelons que le Fonds de solidarité FTQ avait intégré ce regroupement de recherche en 2006, juste après le Sommet. Également, la Fiducie, créée en 2006, avait intégré le Cap-Finance en 2007, remplaçant le siège occupé par le Chantier. Ce dernier, tout comme les autres acteurs de développement, se sont retirés de ce regroupement parce que le but était de créer un réseau qui regroupe uniquement les organisations ayant comme activité de base le financement. Ces acteurs se sont mobilisés autour de cette idée de créer un réseau formel pour institutionnaliser leur relation. Ils se rencontraient régulièrement et ont entamé une réflexion et des échanges sur des questions entourant la forme du réseau formel qu'ils désirent créer, par exemple: Quel type de réseau formel créer (sa mission, son positionnement, son membership et ses activités)? Et comment concevoir les structures de gouvernance de celui-ci? Pour s'inspirer des exemples de réseaux de la finance solidaire existants en Europe, aux États-Unis et ailleurs au Canada et concevoir un modèle de réseaux correspondant à la réalité de la finance solidaire au Québec, les chercheurs membres du CAP-finance ont réalisé une recherche sur ces réseaux internationaux. Les résultats de leur analyse ont été publiés dans les Cahiers de l'ARUC-ÉS.

Les échanges se sont poursuivis et les relations ont évolué, depuis 2006, entre les acteurs de la finance solidaire et ceux du capital de développement membres du CAP-finance. En 2007, ces derniers avaient amorcé des discussions relatives aux statuts à donner au réseau formel qu'ils voulaient créer. Ils ont en effet préparé ensemble la charte et les règlements de l'organisation (les règles qui guideront leurs actions conjointes). Ils ont également défini la mission et la vision de ce réseau ainsi que les valeurs qu'ils défendent conjointement. Tel que souligné auparavant, certes l'interconnaissance entre les acteurs de la finance solidaire est forte, mais ils sont accompagnés de chercheurs pour aller plus en avant dans la définition des statuts de leur réseau formel.

Comme prolongement de la phase précédente, l'animation de cette étape de préinstitutionnalisation est assurée par les deux codirigeants du CAP-finance de l'ARUC-ÉS (un chercheur et un représentant des acteurs de la finance solidaire). Cette phase est considérée cruciale pour le développement de ce regroupement; il s'agit surtout, pour ses membres, de capitaliser sur l'expérience acquise dans le passé afin de pérenniser les relations existant déjà entre eux et d'enclencher une nouvelle dynamique partenariale. Pour les acteurs de la finance solidaire et responsable, la formalisation de leur réseau permet surtout de chercher de nouveaux membres partenaires, de nouveaux axes d'activités et de nouveaux thèmes de recherche, et d'intégrer l'ensemble des organisations appartenant au secteur de la finance solidaire et responsable et ayant comme activité de base (« *core business* ») le financement. Leur but ultime est le développement de leur champ institutionnel.

Cette évolution ou cette institutionnalisation de la coopération a modifié quelque peu les attitudes des acteurs membres du Réseau et leurs pratiques de partenariats. Bien que ceux-ci aient eu développé, depuis très longtemps, de nombreux projets communs, ils n'avaient pas pu instaurer des partenariats de type stratégiques (ex. mener des actions communes pour promouvoir la finance solidaire et responsable). Ils ont ainsi décidé de s'associer et de formaliser leur relation. Voici un extrait de la charte du Réseau FSRQ¹⁴⁰ qui montre l'importance de cette formalisation :

La formalisation du Réseau FSR augmente la capacité de ses membres de se distinguer des acteurs traditionnels du marché financier. L'architecture financière représentée par ce réseau a un rôle important à jouer dans la reconstitution et dans la reconstruction du secteur financier au

¹⁴⁰ Voir la Charte de « l'investisseur solidaire et responsable » au : <http://capfinance.ca/pdf/charte.pdf>. (Consulté le 21 septembre 2012.)

Québec. Ce réseau n'est pas une réponse à la crise; il est le résultat de plusieurs années d'innovation et de collaboration. La formalisation de cette collaboration donne lieu à des possibilités larges de répondre aux besoins; elle oblige de penser autrement la finance.

Les acteurs membres fondateurs du Réseau FSRQ formel ainsi que les chercheurs qui les ont accompagnés dans la mise en place de leur association voient dans ce réseau formel un moyen d'étendre les relations de partenariats à d'autres acteurs financiers (ouverture du membership du réseau). L'un des répondants affirme: « La structure formelle nous aidera à stimuler notre coopération et d'intégrer de nouveaux joueurs. Moi, ce qui m'intéresse dans le réseau, c'est de mener des actions communes afin de faire connaître la finance solidaire et d'échanger avec les praticiens du domaine. » (E.5).

À ce stade d'évolution du Réseau FSRQ, on peut voir que la collaboration des acteurs de la finance solidaire et responsable est autour d'un objectif large (lancement de leur réseau formel). Cette collaboration se fait toujours dans un cadre informel, mais en cours de formalisation.

5.4.2 Lancement du Réseau FSRQ formel

Le processus d'institutionnalisation du Réseau FSRQ était achevé à la fin de 2009 avec la rédaction de sa charte et de ses règlements généraux. Ses membres fondateurs¹⁴¹ avaient annoncé la création de leur association formelle lors d'un colloque international intitulé « Finance socialement responsable : Enjeux et perspectives » qui a eu lieu en décembre 2009. Cet événement a été organisé par CAP-finance de l'ARUC-ÉS en collaboration avec l'Institut Karl Polanyi de l'Université de Concordia¹⁴². L'annonce a été faite devant des acteurs intervenant dans le secteur de la finance solidaire et celui de l'économie sociale au Québec, invités à ce colloque. Cet événement est donc venu légitimer et

¹⁴¹ Les membres fondateurs et adhérent à la *Charte de l'investisseur solidaire et responsable* sont : la Caisse d'économie solidaire Desjardins; la Fiducie du Chantier de l'Économie sociale; Filaction; le Fonds pour l'investissement local et l'approvisionnement de fonds communautaires; Fondation; le Fonds de développement de la Confédération des syndicats nationaux pour la coopération et l'emploi; le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (F.T.Q.); le Réseau d'investissement social du Québec et le Réseau québécois du crédit communautaire. Ces membres fondateurs avaient invité, lors d'une assemblée d'information organisée en décembre 2010, d'autres institutions financières partageant les mêmes valeurs à se joindre à leur réseau. Les membres potentiels convoités en 2010 par le Réseau FSR (après son lancement) sont : Desjardins Capital de risque et les représentants des réseaux suivants : CLD, SADC et CDEC.

¹⁴² « Cet événement a permis de faire le point sur les enjeux et les perspectives de la finance socialement responsable au Québec et de bénéficier de contributions internationales. Ce fut aussi l'occasion d'annoncer la création du Réseau de la finance solidaire et responsable. Une centaine de participants étaient présents ». Un extrait du rapport d'activité de l'ARUC-ÉS, publié en 2010. Voir ce rapport sur : <http://www.aruc-es.ugam.ca/Portals/0/docs/pdf/RapFinalARUC2009Web.pdf>. (Consulté le 15 septembre 2012)

pérenniser la démarche de coopération autour de la promotion de la finance solidaire et responsable au Québec initiée d'une façon informelle avec le projet du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* et renforcée (élargie) avec la mise en place du Cap-finance de l'ARUC-ÉS. Les codirigeants de ce dernier ont présenté, lors de ce colloque, la charte officielle de Réseau FSRQ (*Charte de l'investisseur solidaire et responsable*), sa mission, sa vision, ses activités et ses membres fondateurs. Ils ont également dévoilé le nom de la personne qu'ils ont désigné par consensus pour présider la phase de transition de ce réseau. Précisons que c'est un chercheur qui fut désigné à ce poste. Ce chercheur est également le fondateur de l'ARUC-ÉS et du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales), et l'ancien président du CIRIEC-Canada. Comme nouveau président du Réseau FSRQ, ce chercheur a fait, lors de ce colloque, une courte communication en résumant un peu l'historique du réseautage des acteurs de la finance solidaire et responsable au Québec et l'importance de cette action. Il a annoncé également les objectifs de ce réseau qui sont : faciliter le réseautage des acteurs de la finance solidaire et du capital de développement, développer l'expertise des professionnels du réseau, favoriser la responsabilité sociale des intervenants financiers, et faire la promotion de l'investissement responsable auprès du public.

Ce réseau formel est un prolongement et un élargissement à d'autres des relations déjà tissées auparavant entre certains acteurs de la finance solidaire et responsable. Il s'agit donc d'une extension du processus de collaboration initial. Un répondant mentionne :

Ce que je trouve nouveau dans la formalisation de notre réseau, c'est le fait que maintenant on légitime [davantage] ce qu'on faisait ensemble depuis toujours ou je peux dire depuis 2003 ou même depuis le projet du Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale. C'est-à-dire, essayer d'articuler la recherche autour de notre objectif commun qui [est] la promotion de la finance solidaire et sociale. L'objectif du réseau et sa mission, c'est bien la promotion de la finance solidaire et responsable. C'est notre démarche depuis le début de faire des projets contribuant au développement de cette finance. La formalisation de notre relation, la création de l'association, est venue simplement pour élargir notre cause à d'autres financiers solidaires ou à d'autres institutions qui s'identifient à notre réseau. Mais, selon moi, les pratiques de base de notre réseau étaient déjà là, depuis le début, depuis que nous avons commencé à réfléchir ensemble à nos problèmes, et la création du CAP-finance est venue nous encourager. (E. 5)

5.4.2.1 Plan stratégique du Réseau FSRQ

En janvier 2010, juste après l'annonce de la formalisation du Réseau FSRQ, ses membres fondateurs se sont rencontrés avec le nouveau président. Ils ont formé un conseil d'administration provisoire (de transition) composé de 9 membres (les sept membres fondateurs et deux anciens chercheurs qui ont successivement codirigé le CAP-finance de l'ARUC-ÉS). Ce conseil provisoire avait comme mandat de préparer le plan stratégique de ce réseau et d'assurer sa transition vers un réseau formel. En effet, depuis sa formation, les membres se réunissaient une fois par mois. Au départ, ils avaient fixé un délai de 6 mois pour finaliser le processus de planification stratégique de ce réseau. Cependant, vu l'importance des échanges autour de certaines questions, telles que celles de membership et de la gouvernance, ce processus a duré environ une année, de janvier à novembre 2010.

Cette démarche de planification stratégique consiste à déterminer le positionnement du Réseau FSRQ formel, clarifier ses objectifs, ses valeurs et sa mission, définir ses activités, mettre en place ses structures de gouvernance, déterminer ses membres potentiels et préparer son plan de financement. Tel qu'évoqué précédemment, la Charte du Réseau FSRQ et le document des règlements généraux ont été préparés auparavant par les membres fondateurs avec la collaboration des chercheurs du CAP-finance de l'ARUC-ÉS (phase de préinstitutionnalisation). Cependant, les règlements généraux ont été revus et rediscutés, encore une fois, par les membres du conseil de transition pour éclaircir certains points liés surtout aux catégories de membres choisies pour le Réseau FSRQ formel. Les valeurs, la vision et la mission de ce réseau ont été aussi clarifiées au début de cette démarche de planification stratégique. Le but de cette révision est surtout d'arriver à des consensus sur les termes utilisés et de faire des ajustements nécessaires pour en arriver à une mission qui rejoindrait le plus de membres ou d'acteurs potentiels, sans perdre la spécificité du Réseau. Un membre a dit, lors d'une réunion du CA : « On s'entend sur le fait que le gros du travail a été fait avant et qu'il reste juste du travail de finition afin de préciser la mission du réseau qu'on veut formaliser, ses valeurs, sa vision [...]. C'est important de les rediscuter encore une fois. » (Extrait d'un PV)

L'un des points importants considérés et débattus entre les membres lors de cette démarche de planification stratégique est la question du membership du Réseau FSRQ formel. Les membres du conseil ont débattu en profondeur cette question afin de bien identifier et cibler les membres potentiels

de ce réseau et trouver une façon d'intégrer les acteurs de développement (CLD, SADC et CDÉC) dans celui-ci sans perdre sa spécificité d'un réseau de financiers.

Ils ont discuté ensemble les quatre catégories de membres proposées (membres fondateurs, membres investisseurs, membres partenaires et membres associés) et leurs représentations au conseil d'administration et à l'assemblée des membres. Leur but est surtout d'élargir le membership de leur réseau afin de rehausser sa légitimité et réaliser ainsi ses objectifs. Après deux rencontres de travail sur cette question, ces quatre catégories de membres ont été retenues. Nous les présentons brièvement dans les paragraphes suivants :

- Les membres fondateurs, rappelons-le, sont des organisations qui ont contribué à la création du Réseau FSRQ formel et ayant signé sa charte (*Charte de l'investisseur solidaire et responsable*). Ces organisations sont : la Caisse d'économie solidaire Desjardins; la Fiducie du Chantier de l'Économie sociale; Filaction; le Réseau d'investissement social du Québec; Fondation CSN; le Fonds de solidarité FTQ et le Réseau québécois du crédit communautaire. Selon les statuts officiels du Réseau FSRQ, les membres fondateurs sont des membres permanents, sauf s'ils se retirent ou s'ils sont suspendus ou radiés du réseau, conformément aux statuts formels (voir l'annexe 3 pour le contenu de de document).

- Les membres investisseurs sont définis dans les statuts et règlements du Réseau FSRQ comme des personnes morales qui ont une propriété collective ou ont une gouvernance de nature syndicale, coopérative ou communautaire. Ces personnes morales sont également des intervenants ayant comme mission principale ou exclusive d'investir dans des entreprises et qui œuvrent significativement dans le financement des entreprises d'économie sociale, et qui, par résolution de leur instance de gouvernance, adhèrent à la Charte du Réseau.

- Le conseil d'administration accepte, à titre de membres partenaires, des regroupements de personnes morales ayant une propriété collective ou ayant une gouvernance de nature syndicale, coopérative ou communautaire, et qui interviennent d'une façon significative dans le financement des

entreprises d'économie sociale et qui, par résolution de leur instance de gouvernance, adhèrent à la Charte du réseau.

- Les membres associés sont des personnes morales et physiques qui interviennent dans le développement de l'économie sociale et le développement local, ou des chercheurs ou groupes de recherche intéressés aux enjeux de la finance solidaire et responsable et qui, par résolution de leur instance de gouvernance, s'il y a lieu, adhèrent à la Charte du Réseau. Les membres associés sont convoqués aux assemblées générales, ont le droit d'y prendre la parole, mais n'y ont pas le droit de vote. Ces membres ont également deux sièges au conseil d'administration, mais sans voix décisionnelle. Évidemment, les membres associés, comme le cas des chercheurs, assistent aux assemblées de membres du Réseau afin de participer et d'alimenter les débats autour des problématiques du secteur de la finance sociale et solidaire.

Un autre point important qui a suscité beaucoup de débats lors de cette démarche de planification stratégique est le choix et la mise en place des structures de gouvernance du Réseau FSRQ. Les membres fondateurs ont choisi, pour leur réseau, un mode de gouvernance associatif; les statuts initiaux prévoient la participation de tous les membres au conseil d'administration. Le but, à travers la mise en place de ce mode de gouvernance, est surtout la création des conditions favorables au développement d'une dynamique collective. Les structures de gouvernance mises en place pour le Réseau FSRQ sont : le conseil d'administration, l'assemblée annuelle des partenaires et les comités de travail. Des détails sur ces structures seront présentés dans la sous-section suivante, au point 5.3.2.2.

Les membres du conseil de transition ont également pensé et discuté longuement la stratégie de communication du Réseau FSRQ. Cette réflexion a permis de choisir son logo et de lui définir une signature corporative. Le site Web de ce réseau a été aussi l'objet de discussion au sein de ce conseil et a été lancé officiellement à la fin de l'année 2010.

Cette phase de planification stratégique est fortement marquée par cette présidence assurée par un chercheur, fondateur de l'ARUC-ÉS. La légitimité de ce chercheur comme président du Réseau FSRQ en transition vers un réseau formel est fondée sur le fait que celui-ci a contribué énormément à la mise

en place du CAP-finance de l'ARUC-ÉS et aux recherches réalisées sur le secteur de la finance solidaire au Québec. Il connaît donc parfaitement bien l'ensemble des acteurs historiques du Réseau FSRQ et les problématiques de ce secteur. Il a également, au nom du CAP-finance de l'ARUC-ÉS, porté ce projet de créer un réseau formel. L'histoire qu'entretient ce chercheur avec le Réseau FSRQ légitime sa place dans la gouvernance de sa phase de transition. Comme le souligne l'un de nos répondants : « C'est logique qu'un chercheur comme Benoît soit à la présidence de ce conseil de transition du Réseau; il connaît bien les gens et fait l'unanimité. C'est les chercheurs qui nous ont accompagnés dans notre démarche de créer un réseau formel et c'est eux qui sont à l'origine du projet et ils l'ont soutenu. » (E. 4) Un autre ajoute :

Nous avons choisi un chercheur, Benoît, comme président, maintenant, parce qu'on veut éviter les conflits et l'éclatement du projet. On ne veut pas jeter le bébé avec l'eau du bain! On sait qu'on est différents et la désignation d'un membre parmi les fondateurs comme président pourrait donner une couleur à ce réseau, et on ne veut pas ça, nous, maintenant. On va discuter justement de la gouvernance dans nos rencontres prochainement! (E.6)¹⁴³

Au cours de cette phase, il y a eu des échanges et beaucoup de concertation et de discussions entre les membres fondateurs. Les 11 réunions du CA auxquelles nous avons assistées, de janvier à novembre 2010, étaient toutes productives et riches en termes de propositions, d'idées et de contenus. Les membres sont mobilisés et déterminés à finaliser les structures de leur réseau. Ils sont volontaires et engagés; ils font les préparations et les tâches qui leur sont demandées avant chaque réunion. Lors des réunions du conseil, ils proposent des idées, discutent les propositions des autres et échangent sur tous les volets pour arriver à des consensus. Les décisions se prennent à l'unanimité et sont toujours satisfaisantes pour l'ensemble des membres. Ces derniers sont conscients de leurs différences (voir le chapitre 4) et des conflits qui existent entre eux (ex. conflit de représentations politiques). Pour cela, ils travaillent toujours sur des zones de consensus et sur leur projet commun.

La gouvernance de cette phase est partagée, car tous les membres du conseil d'administration participent au processus de prises de décisions. Ces dernières se prenaient toujours par consensus. Le mode de régulation des échanges lors des rencontres du CA auxquelles nous avons assistées est basé principalement sur la confiance et la solidarité qui renforcent le sentiment d'appartenance des

¹⁴³ Cette entrevue a été réalisée durant la période de transition (phase de planification stratégique).

membres à leur réseau. Nous avons noté qu'avec le développement de liens antérieurement entre les membres fondateurs et la présence du consensus sur les objectifs à atteindre et sur les moyens à mettre en œuvre, les structures et les processus de gouvernance du Réseau FSRQ sont rapidement mis en place.

5.4.2.2 Structures de gouvernance du Réseau FSRQ formel

Rappelons-le, les statuts du Réseau FSRQ formel prévoient les structures de gouvernance suivantes : le conseil d'administration, l'Assemblée annuelle des partenaires et les comités de travail.

5.4.2.2.1 Conseil d'administration

Tel que souligné dans le document des règlements généraux, le conseil d'administration du Réseau FSRQ est composé de 13 membres : les sept membres fondateurs du réseau, deux membres investisseurs et deux membres partenaires désignés et élus par leurs pairs lors de l'Assemblée générale des membres ainsi que deux membres associés (chercheurs et autres). Ces derniers, rappelons-le, n'ont pas le droit de vote; ils participent uniquement aux débats à titre d'experts et d'analystes. Ce conseil est représentatif de la diversité de ses différents membres. Ces derniers possèdent, en échange, un droit de regard sur le fonctionnement de ce conseil.

- Rôle assigné au CA du Réseau FSRQ (prise de décisions stratégiques)

Par similitude aux conseils d'administration des entreprises classiques (instances de gouvernance formelle), auxquels on attribue généralement les droits de contrôle, de jugement et de décision, le conseil d'administration du Réseau FSRQ, comme structure formelle de gouvernance, paraît bien formée et représentative pour assurer sa gouvernance et pour que les décisions prises à ce niveau soient respectées par ses différents membres (membres fondateurs, membres investisseurs, membres partenaires et membres associés) et par ses partenaires externes. Les membres du Réseau FSRQ, en vertu des règlements, respectent et mettent en œuvre les décisions prises collectivement par le conseil d'administration. Nous avons noté, lors de nos observations non participantes aux 11 rencontres du CA, la détermination des membres de ce réseau de faire doter leur conseil d'administration de

ressources propres et de lui donner les moyens nécessaires à l'exercice de son rôle stratégique. Les tâches assignées à ce conseil sont : la définition de la stratégie globale du réseau, la coordination des relations entre ses membres, le contrôle de la mise en œuvre des stratégies communes, l'accompagnement et le soutien du développement du secteur de la finance sociale et responsable ainsi que le contrôle des activités des différents comités de travail créés pour alimenter les travaux du conseil.

Selon les statuts officiels du Réseau FSRQ formel, le conseil d'administration devrait toujours : valider les activités des différents comités; décider des sources et des modes de financement des activités; et être informé de l'évolution des travaux des différents comités dans les meilleurs délais. Les membres du Réseau FSRQ délèguent une partie de leur pouvoir de décision lié aux actions de promotion et d'institutionnalisation de la finance solidaire et responsable au Québec à cette structure de gouvernance représentative de la diversité de ces membres qui, en retour, obtiennent un droit de regard sur le fonctionnement de cette instance.

Les membres du conseil d'administration du Réseau FSRQ sont dotés d'une légitimité professionnelle et de ressources propres afin d'orchestrer la collaboration qui existe entre eux. Par exemple, le conseil d'administration fixe, par résolution, le montant des cotisations annuelles qui doivent être versées au Réseau par les membres fondateurs, les membres-investisseurs, les membres partenaires et les membres-associés ainsi que le moment de leur exigibilité. Les cotisations payées ne sont pas remboursables en cas de radiation, de suspension ou de retrait volontaire d'un membre.

Le Conseil d'administration comme structure formelle de gouvernance représente les intérêts de l'ensemble des membres du Réseau (intérêt collectif) et tient compte de leurs différentes finalités. Il arbitre entre eux si des problèmes surgissent lors de prise de décisions collectives, car ce réseau est composé, rappelons-le, de membres différents et qui désirent conserver leur propre identité et leur autonomie.

- Présidence du CA

La présidence du Réseau FSRQ est assurée par les représentants de trois organisations membres fondateurs de ce réseau formel. Elle est composée d'un président et de deux vices présidents. Le poste du président est occupé, lors du lancement officiel du Réseau FSRQ formel en 2010, par le président- directeur général de la Caisse d'économie solidaire Desjardins. Les postes de vice-présidents sont occupés par le vice-président du Fonds de solidarité FTQ (qui représente les organisations du capital de développement) et par le directeur général de la Fiducie du Chantier d'économie sociale (qui représente les organisations de la finance solidaire). Précisons que ces trois membres de la présidence sont désignés pour un mandat de deux ans et seront, à ce terme, remplacés par d'autres dirigeants des organisations membres. Afin d'éviter l'identification du Réseau FSRQ à une seule organisation, ses membres ont choisi ce modèle de présidence partagée et en alternance. D'une façon générale, le mandat des administrateurs du CA est d'une durée de deux ans. Ceci permettrait à toutes les organisations membres d'occuper, d'une façon rotative, les trois postes de la présidence.

5.4.2.2 Assemblée des partenaires

Les membres du Réseau FSRQ doivent se rencontrer une fois par année, tel que prévu dans les statuts officiels de ce réseau. Cette assemblée générale annuelle des membres doit avoir lieu à une date que le conseil d'administration fixe chaque année et doit être tenue dans les quatre-vingt-dix jours qui suivent la fin de l'exercice financier du réseau, sauf dans le cas de circonstances exceptionnelles. L'objet, la date, le lieu et l'heure de l'assemblée annuelle sont déterminés également par le conseil d'administration. S'il est nécessaire, le conseil d'administration peut également convoquer les membres en assemblée générale spéciale. Le président est tenu de convoquer cette assemblée sur réquisition écrite signée par, au moins, un dixième des membres ayant le droit de vote et cela dans les dix jours suivant la réception d'une telle demande.

Pour toute assemblée des membres, le quorum est constitué des membres présents et dûment en règle et de la majorité des membres fondateurs présents et dûment en règle au moment de l'assemblée. Pour exercer son droit de vote, le nouveau membre-investisseur ou partenaire doit être

inscrit au registre depuis, au moins, deux mois avant la tenue de l'assemblée; ces délégués n'y sont admis que s'ils remettent, avant l'ouverture de l'assemblée, une procuration écrite du membre au président du réseau qui préside également les assemblées générales.

5.4.2.2.3 Comités de travail

Pour alimenter les travaux du conseil d'administration, renforcer et faciliter la prise de décision au niveau de cette instance de gouvernance et assurer un fonctionnement permanent pour le Réseau FSRQ, les membres ont mis en place trois comités de travail et un comité exécutif. Les membres ont discuté et choisi ensemble ces comités et leurs membres lors des réunions du conseil d'administration de la phase de transition. Ces comités ont comme mandat l'élaboration des activités de ce Réseau et les thématiques porteuses. Cependant, tel que souligné précédemment, les statuts du Réseau FSRQ prévoyaient que le conseil d'administration devrait toujours valider les activités des différents comités; décider des sources et des modes de financement des activités; et être informé, dans les meilleurs délais, de l'évolution des travaux des différents comités. Trois comités ont été mis en place par les membres du CA. Quelques détails sur ceux-ci sont présentés dans les paragraphes suivants.

- Un comité nommé « *Communauté de pratique* » est composé de tous les membres fondateurs et des deux vices présidents. Cette communauté de pratique fonctionne selon les principes suivants : le partage d'expériences et de pratiques entre les membres, la continuité et l'engagement des membres, la diffusion de documents, l'animation et la gestion. L'enjeu principal pour ce comité est surtout la qualité de la pratique de la finance solidaire. En effet, l'engagement de l'ensemble des membres fondateurs dans ce comité est important.

- Le « *Comité recherche* » est composé des praticiens de la finance solidaire et responsable issus des organisations membres du Réseau FSRQ et des chercheurs. Les membres de ce comité travaillent en partenariat avec des structures de recherche universitaire (chaires et centres de recherche). Il a comme mandat la préparation des programmes de recherches à réaliser, et ce, en fonction des besoins des organisations membres du Réseau. Les statuts du Réseau FSRQ ont prévu d'ailleurs que celui-ci peut faire appel aux « structures d'accompagnement ou de recherche », composées de différents chercheurs spécialisés dans la finance solidaire et responsable. Ces structures n'ont pas de

pouvoir de décision, mais peuvent, à l'occasion, assister le conseil d'administration et les comités de travail dans la réalisation de quelques activités et projets de recherche. Citons, comme exemples, les institutions suivantes : 1/ la Coopérative Édition vie économique dont le président est membre associé du Réseau et ancien codirecteur du CAP-finance de l'ARUC-ÉS. Cette coopérative a développé le site Internet du Réseau et son logo; 2/ la Chaire d'éthique appliquée de l'Université de Sherbrooke membre du CA du CIRIEC-Canada, dont le président est le directeur général de Fondation CSN). Cette chaire a réalisée en 2010, avec la collaboration du Réseau FSRQ, le nouveau portrait de la finance solidaire et du capital de développement au Québec. Ce rapport a été finalisé et publié en 2011.

- Le « *Comité information, communication et représentation* » a comme mission la préparation et la mise en place d'une stratégie de communication pour le Réseau FSRQ. Ce comité développe et gère le site Internet de ce réseau, prépare les rencontres publiques (conférence de presse, articles de presse, etc.) et assure sa visibilité. Ce comité est ouvert surtout aux responsables des communications des organisations membres fondateurs. Soulignons que la réflexion sur une stratégie de communication réalisée au cours de l'année 2010 (phase de la planification stratégique) a déjà permis de choisir le logo du Réseau FSRQ et une signature corporative.

Sur le plan de l'information, le site Web du Réseau FSRQ est lancé au début de 2011. Compte tenu de son importance, il a été l'objet de discussion au sein du conseil d'administration de la phase de transition; les membres ont discuté sa forme et les informations qu'il doit contenir. Les choix ont été faits par consensus. Ce site permet l'interactivité pour que tous les membres puissent enrichir son contenu. Le comité d'information est chargé de la publication de bulletins d'informations destinés aux membres. Les résultats de recherches effectuées par le Réseau (ex. le *Portrait de la finance solidaire et responsable*) sont aussi disponibles sur ce site. Les colloques internationaux et les séminaires sur des thématiques pertinentes au regard de la mission du Réseau relèvent également de ce comité de communication et d'information.

- Le Réseau FSRQ a également un poste de secrétaire. Cette structure permanente est chargée de suivi, d'animation et de la coordination. Elle est responsable de la gestion administrative et des activités de réseautage. Cependant, en plus de cette structure permanente, dans les faits, plusieurs

représentants des organisations membres fondateurs de ce réseau contribuent largement à son animation. La secrétaire assiste aux assemblées des membres et aux réunions du conseil d'administration et rédige les procès-verbaux de ces réunions.

5.4.2.2.4 Comité exécutif

Le comité exécutif est composé de quatre dirigeants élus annuellement par le conseil d'administration du Réseau FSRQ. Au moins un de ces dirigeants est choisi parmi les administrateurs provenant des membres fondateurs. Le président du CA est invité d'office, mais n'a pas le droit de vote. Ce comité exerce tous les pouvoirs qui lui sont délégués par le conseil d'administration pour assurer la gestion courante du Réseau, excepté les pouvoirs qui, en vertu des statuts de ce réseau, doivent être exercés par le conseil d'administration entre les réunions de celui-ci. Il assume également tout autre mandat qui lui est confié spécifiquement par le conseil d'administration. Ce comité prépare un rapport de ses activités avant chaque réunion du conseil d'administration. Ce dernier peut annuler ou modifier les décisions prises par le comité exécutif, à condition que les droits des tiers ne soient pas affectés.

5.4.2.3 Fonctionnement de la structure de gouvernance formelle

Afin de garantir la pérennité et le fonctionnement du Réseau FSRQ, ses membres fondateurs ont pris le temps d'échanger entre eux et de discuter toutes les propositions mises sur la table, lors des rencontres du CA de la phase de transition (phase de planification stratégique). Ces discussions sont parfois trop longues. Cependant, elles sont constructives, car le réseau possède maintenant une structure de gouvernance stratégique qui est à la fois reconnue et légitimée par les diverses catégories de membres. Ces derniers délèguent pour cette structure une partie de leurs pouvoirs de décision liée à la promotion et l'institutionnalisation du champ de la finance solidaire au Québec, sans pour autant empêcher l'autonomie d'action de chacun. Les membres du Réseau FSRQ ont délimité ensemble les conditions de délégation de la prise de décision au niveau du conseil d'administration de leur réseau et les conditions de légitimation de ce conseil. Ainsi, ils ont pris le temps nécessaire pour discuter toutes les questions liées à la délimitation du pouvoir de prise de décision au niveau du conseil d'administration et de son champ d'action. Ce conseil a le mandat d'intervenir uniquement dans des

questions spécifiques liées à la mission que partagent les membres du Réseau FSRQ; il n'agit pas comme porte-parole de toutes ses organisations membres.

Les membres fondateurs ont pris le temps d'analyser les jeux des acteurs au moment de la planification stratégique (phase de transition), en identifiant les caractéristiques de chacune des catégories de membres, leur degré d'influence ou de dépendance, les enjeux stratégiques et les objectifs de chaque membre, le niveau de divergence et de convergence entre les membres, etc. Cette analyse a été faite collectivement par ces membres fondateurs, en partageant entre eux des informations et en discutant les propositions et les objectifs de chacun. Cette démarche les a aidés à concevoir un conseil d'administration qui tient compte des jeux de pouvoir et des objectifs individuels de tous les acteurs, en plus évidemment des intérêts collectifs du Réseau.

Tel que développé précédemment (dans le point 5.3.2.2.1), le conseil d'administration du Réseau FSRQ est doté d'un pouvoir de prise de décision stratégique et l'exercice de ce pouvoir est soumis à un processus de délégation d'autorité. Cette structure repose donc sur l'approbation de tous les membres du Réseau. On peut voir que le pouvoir attribué à ce conseil repose beaucoup plus sur une autorité professionnelle liée à la pratique de la finance solidaire et responsable et celle-ci est fondée particulièrement sur la confiance. La réciprocité, la solidarité et la confiance développées au niveau du Réseau FSRQ facilitent la légitimité de son conseil d'administration. Tel que souligné précédemment, dans la section 2, la connaissance mutuelle qui existe entre les membres de ce réseau et les objectifs d'intérêt général que partagent ces derniers favorisent la convergence de leurs attentes, permettent d'établir un langage commun entre eux et formuler des règles tacites partagées, autant d'éléments qui facilitent le processus de légitimation de son conseil d'administration.

On voit que les membres du Réseau FSRQ ont conçu ensemble un modèle de gouvernance que nous appelons « associatif partagé » (voir l'analyse présentée dans le chapitre 6). Celui-ci est susceptible d'organiser et de consolider les relations existant déjà entre eux et prendre en considération les forces et les compétences de chacun d'eux; toutes les catégories de membres sont représentées au CA et la présidence est partagée (un président et deux vices présidents) et en alternance aux deux ans. Le choix de ce modèle est influencé nécessairement par l'historique des coopérations antérieures (voir les

phases précédentes) et la composition même de ce réseau (il est composé de trois grands groupes d'acteurs et combine les acteurs de la finance solidaire et ceux du capital de développement) (voir le chapitre 4). Son succès repose alors sur la capacité de sa gouvernance à l'entraîner vers une aventure collective, celle de promouvoir et de développer le secteur de la finance solidaire et responsable au Québec. Le Réseau FSRQ qui a actuellement une structure associative veut jouer le rôle d'animateur du secteur de la finance solidaire. Ses objectifs sont : la coordination et la concertation entre ses membres pour un développement cohérent du secteur, la préparation et le développement des normes et des guides de travail collectif aidant à améliorer leurs pratiques, l'échange et la diffusion de bonnes pratiques. Tous les projets collaboratifs réalisés ou visés par ce réseau ont comme objectif la création de la valeur ajoutée pour le secteur de la finance solidaire et responsable.

5.4.3 Institutionnalisation du Réseau FSRQ : quels processus?

Cette section introduit simplement l'analyse faite dans le chapitre 6 pour mieux expliciter le cas. Elle montre les dimensions qui ont favorisé le processus d'institutionnalisation du Réseau FSRQ. Ces dimensions peuvent être considérées comme des conditions préalables à la création d'une vision commune à laquelle adhèrent tous les membres fondateurs de ce réseau formel (voir l'extrait de la charte de ce réseau¹⁴⁴). Elles fournissent une base stable pour la mise en place de relations plus formelles.

Tels qu'analysé dans le chapitre 6, les normes de réciprocité, la confiance, l'ajustement mutuel, la connaissance mutuelle et la coopération développées entre les membres du Réseau FSRQ pendant les phases de collaboration informelle, particulièrement depuis le développement du projet du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* et la mise en place du CAP-finance de l'ARUC-ÉS, les a encouragés, d'une certaine façon, à formaliser leurs relations et ont facilité le processus de mise en place de leur association formelle. La socialisation à ces normes ou leur assimilation ont favorisé la régularité des relations entre eux. La solidarité, l'équité, le respect, la démocratie et la transparence sont des valeurs que porte le Réseau FSRQ et que partagent ses membres (voir l'extrait de la Charte

¹⁴⁴ « Le Réseau entend devenir la référence au Québec dans le financement d'entreprises d'économie sociale ou d'entreprises engagées dans une démarche de développement durable » Voir la charte du réseau ici : <http://capfinance.ca/pdf/charte.pdf> (Consulté le 10 septembre 2012),

des membres¹⁴⁵). Ce réseau a également comme mission de promouvoir et développer la finance solidaire et responsable; développer l'expertise des professionnels de ce secteur; rehausser la responsabilité sociale des intervenants financiers; et promouvoir l'investissement responsable dans le grand public.

La formalisation des relations entre les membres du Réseau FSRQ est donc facilitée par cette mission qu'ils partagent. De plus, depuis leur existence, ils travaillent ensemble pour financer des projets collectifs ayant une visée d'intérêt général. Ils partagent également des valeurs spécifiques aux secteurs de l'économie sociale et de la finance solidaire et visent la création d'un champ institutionnel différent du champ de la finance classique. L'un des répondants souligne :

Il y a quand même des liens sur le terrain [...]. Ces acteurs ont une vision commune liée à l'économie sociale dans le sens très large du terme, une vision liée à assurer un développement qui a des retombés positifs pour l'ensemble de la population. Ils ont des valeurs et des visions communes à long terme, mais il y a des façons de faire et des identités différentes. Donc, c'est un Réseau qui cherche la convergence dans la divergence. (E.3)

Également, la mise en place du CAP-finance de l'ARUC-ÉS, comme structure de recherche, a facilité et renforcé la coopération qui existait auparavant entre les membres du Réseau FSRQ informel. Cela les a accompagnés tout au long du processus d'institutionnalisation de leur réseau. Tel qu'expliqué dans l'analyse (chapitre 7), le CAP-finance peut être considéré comme une structure de coordination et d'accompagnement; cette structure s'occupait de l'animation du Réseau et de sa transition vers une gouvernance formelle.

¹⁴⁵ Les valeurs portées par le Réseau sont le respect, la transparence, l'équité et la démocratie :

- La production économique relève à la fois de l'économie privée, d'une économie publique structurante et d'une économie sociale présente dans le développement des collectivités. Cet ensemble compose l'économie plurielle.
- L'argent est un facteur de développement social et environnemental et non une fin en soi, il doit bénéficier aux collectivités pour le plus grand bien de tous et toutes.
- Le développement économique doit être respectueux du besoin des personnes et des communautés, il doit favoriser une répartition plus égalitaire de la richesse créée.
- La participation et la concertation des acteurs économiques et sociaux doivent être favorisées dans les lieux où se débattent les grands enjeux économiques.
- La reddition de compte doit intégrer les dimensions sociale et environnementale en plus de la dimension financière habituelle

(Source : <http://capfinance.ca/pdf/charte.pdf> . (Site consulté le 10 septembre 2012.)

Tel que souligné par nos répondants, ces dimensions internes au Réseau FSRQ ont favorisé certes son institutionnalisation. Cependant, d'autres facteurs externes ont également contribué à ce processus d'institutionnalisation. Parmi ces facteurs, ils citent le changement du mode de développement et la place qu'occupe, de plus en plus, le secteur de l'économie sociale et solidaire; la crise et la déréglementation du secteur financier; la transformation du secteur de la finance solidaire et responsable au Québec; la recherche de légitimité; et l'apparition, au niveau international, de nombreux réseaux réunissant les acteurs de la finance solidaire. Nous n'avons pas analysé ces dimensions externes, mais cette analyse est l'une des pistes de recherche proposées par notre étude (voir la conclusion).

5.4.4 Conclusion

Cette étape d'institutionnalisation et de consolidation du Réseau FSRQ peut être considérée comme un processus volontaire initié par les acteurs de la finance solidaire et responsable qui travaillent en collaboration au sein du CAP-Finance de l'ARUC-ÉS. Avec la création de leur association, ces acteurs accompagnés par des chercheurs veulent modifier les interactions entre eux, d'une part, et avec leur environnement organisationnel et institutionnel, d'autre part. L'institutionnalisation de leur réseau a comme but de consolider les relations partenariales développées auparavant entre eux, de contrecarrer les pressions externes et de tenter de concilier leurs différents niveaux d'intérêts : individuel, collectif et général. Soulignons que le côté formel existe aussi, en partie, dans la phase précédente, car les acteurs de la finance solidaire et responsable ont travaillé en collaboration dans le cadre d'une structure de recherche universitaire, CAP-finance de l'ARUC-ÉS, qui est définie par des règles formelles. Le réseau était auparavant sous la coupole de la recherche universitaire; le CAP-finance apparaît comme un incubateur ou comme un lieu qui a favorisé le développement et la mise en place de ses structures de gouvernance formelle.

On voit que la formalisation du Réseau FSRQ est le résultat de plusieurs années de collaboration et de recherche partenariale entre ses membres fondateurs. Le réseau informel, mais néanmoins très actif, qui existait depuis plusieurs années entre les acteurs du capital de développement et ceux de la

finance solidaire, peut être considéré comme la base de leur association formelle. Celle-ci leur permet une plus grande présence et une visibilité au sein du monde financier.

5.5 Conclusion du chapitre

Cette étude de cas identifie et décrit les trois étapes d'évolution du Réseau FSRQ en soulignant les principaux événements et les réalisations liés à chacune d'elles. On voit à travers cette présentation que le développement de ce réseau a été conduit, dans un premier temps, par la mobilisation volontaire de certains acteurs de la finance solidaire autour d'un projet collectif, le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Cette collaboration informelle a duré trois années et a abouti à la publication de ce guide et sa diffusion aux niveaux local et international. Aujourd'hui, il est devenu désormais un document de travail et de référence au niveau des secteurs de la finance solidaire et d'économie sociale.

Par la suite, ce regroupement du départ s'est élargi en s'associant avec les chercheurs universitaires intéressés par les enjeux de la finance solidaire et responsable. Les acteurs de la finance solidaire et les chercheurs ont ensemble mis en place un chantier d'activités partenariales CAP-Finance de l'ARUC-ÉS. Le but de ce regroupement scientifique est de réaliser, en collaboration, des études qui permettent aux professionnels de la finance solidaire de développer leur pratique et de faire face aux défis et aux enjeux de leur secteur. Plusieurs projets ont été réalisés durant cette phase et de nouveaux membres ont intégré ce regroupement, tels que le Fonds de solidarité FTQ, en 2006 et la Fiducie du Chantier d'économie sociale, en 2007.

On peut voir que les relations initiales entre les membres du Réseau informel se sont construites autour d'un projet mobilisateur, le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Ensuite, au sein du Cap-finance de l'ARUC-ÉS, ces relations se sont consolidées autour du partage de compétences et d'une confiance réciproque. En travaillant en collaboration, dans le cadre de cette structure de recherche universitaire, les membres du Réseau ont consolidé davantage leur connaissance mutuelle ainsi que les valeurs et les normes qu'ils partagent depuis longtemps. La mise en place du CAP-finance a donc favorisé le développement de liens plus forts entre les membres du Réseau.

Ces liens et cette proximité ont amené les membres du Réseau FSRQ membre du CAP- finance, quelques années après sa mise en place, à proposer et à discuter la possibilité de formaliser leurs relations. Ils ont examiné ensemble, avec l'accompagnement des chercheurs, comment transformer leur collaboration informelle et créer un réseau formel qui leur permet de maintenir les pratiques et les normes déjà développées entre eux et de créer leur propre champ institutionnel. Après deux années d'échange et de discussion sur cette question, ils ont pu fonder leur association formelle en 2009 et ont complété ainsi le processus d'institutionnalisation de leur réseau. Soulignons également qu'à cette même année, l'ancien regroupement, le CAP-finance, venait à terme avec la fin du financement de l'ARUC-ÉC.

On peut voir que le lancement du Réseau FSRQ formel est basé sur une forme d'autorégulation qui existe précédemment entre ses membres, lors des deux phases précédentes; la connaissance mutuelle et la consolidation des relations entre eux ont facilité les négociations et les discussions entourant le développement et la mise en place des structures de gouvernance de leur réseau formel. Ces nouvelles structures formelles s'adaptent à la culture de ce réseau; elles sont conçues pour sauvegarder ses avantages et lui donner une effectivité sociale.

La mise en place du conseil d'administration du Réseau FSRQ, comme structure de gouvernance formelle, favorise la circulation d'informations entre ses membres partenaires, et entre ces derniers et ce réseau comme entité organisationnelle. Pour réaliser sa mission et ses objectifs, ce conseil doit travailler pour consolider la confiance déjà existante entre ses membres en intervenant comme médiateur par des procédures de règlement de conflits éventuels. Il a donc comme mission de corriger certaines fragilités inhérentes aux processus collectifs. Il peut intervenir pour éviter la concurrence au sein du Réseau FSRQ, pour empêcher l'opportunisme de certains membres et pour s'opposer au détournement de compétences construites collectivement au profit de l'un ou l'autre de ses membres.

D'une façon générale, on voit que le Réseau de FSRQ au Québec s'est consolidé. Il est basé sur l'engagement de ses membres et s'est doté de structures de gouvernance formelles. Travailler en partenariat dans un cadre formel aide les membres de ce réseau à renforcer leur initiative de recherche de complémentarité et leur permet de faire face aux grandes mutations environnementales et

d'atteindre leurs objectifs individuels, collectifs et d'intérêt général. Ce Réseau veut être une référence au Québec en ce qui concerne la finance solidaire et responsable. À cette fin, il réunit à la fois les principaux acteurs d'investissements dédiés explicitement à l'économie sociale et les acteurs relevant du capital de développements, tels les fonds de travailleurs. Ces deux grandes catégories d'acteurs se caractérisent par leur appartenance à l'économie sociale et leur ancrage dans les territoires.

Tel qu'il est illustré tout au long de ce chapitre, le Réseau FSRQ ne s'est pas structuré d'une façon spontanée afin de répondre à la crise économique et financière des dernières années. Il est cependant le résultat de plusieurs années d'innovation et de collaboration entre ces deux catégories d'acteurs. Ces derniers ont travaillé ensemble, pendant presque une décennie, afin de structurer leur réseau formel, et ce, dans le but de créer un nouveau champ institutionnel, celui de la finance solidaire et responsable. Ils avaient la volonté non seulement d'adopter des pratiques qui relèvent de la finance socialement responsable, mais aussi d'inscrire ce réseau dans une vision plus large visant à exercer une influence sur le monde de la finance.

Finalement, après cette présentation narrative et parfois analytique du cas, nous analysons dans les deux prochains chapitres (6 et 7) les données montrant la dynamique de gouvernance du Réseau FSRQ, d'un mode informel au formel, et celles expliquant comment s'est réalisée l'institutionnalisation de ce réseau concrètement dans la pratique en mobilisant le concept du travail institutionnel.

CHAPITRE VI

DYNAMIQUE DE GOUVERNANCE DU RÉSEAU FSRQ : D'UN MODE DE GOUVERNANCE

INFORMEL À FORMEL

6.1 Introduction

Une relecture analytique du chapitre précédent, présentation du cas, permet de noter le changement effectué dans le mode de gouvernance du Réseau FSRQ et de caractériser les différents mécanismes de gouvernance développés par ses membres durant son processus d'évolution en mobilisant la littérature entourant le management et la gouvernance de RIO. L'identification et l'analyse de ces mécanismes permettent de qualifier ou de nommer les deux principaux modes de gouvernance de ce réseau (modes informel et formel).

Généralement, les mécanismes de coordination indiquent comment les acteurs d'une structure organisationnelle (organisation, réseau, regroupement) travaillent en collaboration pour coordonner leurs actions dans le but d'atteindre leurs objectifs communs (Mintzberg, 1989). Dans une organisation, plusieurs mécanismes de coordination peuvent exister simultanément. Cependant, on y retrouve toujours un ou certains mécanismes dominants (Mintzberg, 1989: 158) qui permettent de qualifier le mode de gouvernance de cette structure organisationnelle (ils sont des indicateurs importants).

Au niveau des réseaux inter-organisationnels (*at whole network level*) (Provan *et al.*, 2007), il est important d'identifier et d'analyser le ou les mécanismes de coordination dominants afin de qualifier leurs modes de gouvernance informel et formel (Assen, 2003). Le mode de gouvernance d'un RIO est dit informel ou relationnel (Poppo et Zenger, 2002) lorsque la coordination entre ses partenaires se fait par le biais des mécanismes de vie sociale, autrement dit par les institutions informelles, telles que les normes, valeurs et routines. Selon Scott (2005, cité dans Holms *et al.*, 2013: 533):

[Informal institutions] are enduring systems of shared meanings and collective understandings that, while not codified into documented rules and standards, reflect a socially constructed reality that shapes cohesion and coordination among individuals in a society.

Par contre, on parle de mode de gouvernance formel lorsque les partenaires d'un réseau inter-organisationnel mettent en place des structures et des processus formels pour coordonner leurs actions communes. Ils créent des règlements internes propres à leur réseau et des processus de travail plus formels (des institutions formelles; Scott, 2005). North (1990, cité dans Holms, 2013: 533) définit les institutions formelles comme suit : « *Formal institutions represent structures of codified and explicit rules and standards that shape interaction among societal members.* » Rappelons que la gouvernance d'un réseau a comme objectif de coordonner l'action collective de ses membres pour qu'ils puissent réaliser leur mission commune (Ospina et Saz-Carranza, 2010). Provan et Kenis (2008 : 231) définissent la gouvernance de réseaux comme suit : « *the use of institutions and resources to coordinate and control joint action across the network as a whole.* »

Les deux sections qui composent ce chapitre présentent notre analyse des principaux mécanismes de coordination développés par les membres du Réseau FSRQ pour le gouverner et gérer leurs actions collectives, et ce, pendant toutes les étapes de développement de ce réseau.

La première section présente l'analyse liée aux mécanismes de gouvernance informels. Les données montrent que durant la première phase d'évolution du Réseau FSRQ, marquée par la production d'une norme commune, le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*¹⁴⁶, les relations entre ses partenaires étaient informelles et la coordination entre eux se faisait essentiellement à travers les mécanismes de vie sociale suivants : mission, vision et valeurs communes, développement d'une connaissance mutuelle, confiance et réciprocité ainsi qu'ajustement mutuel. Cette phase est donc caractérisée par un mode de gouvernance informel qui constitue le premier niveau d'institutionnalisation de ce réseau.

La deuxième section présente l'analyse des mécanismes de gouvernance formels. Les données montrent qu'après la mise en place du CAP-finance de l'ARUC-ÉS, les relations entre les membres du

¹⁴⁶ Voir : <http://www.fonds-risq.qc.ca/?module=document&uid=1014> (Consulté le 22 avril 2013)

Réseau FSRQ commencent à se formaliser, car pendant cette phase, ils coordonnaient leurs actions dans le cadre de cette structure de recherche universitaire formelle, bien que les relations entre eux demeurent en partie informelles. En 2010, le Réseau FSRQ s'est formalisé complètement avec son incorporation comme association à but non lucratif et la mise en place de ses structures de gouvernance formelle. Cette section est scindée en deux sous-sections. La première décrit et analyse les structures et les mécanismes de gouvernance du Réseau FSRQ liés à la phase du CAP-finance (gouvernance scientifique sous l'égide de l'ARUC-ÉS), alors que la seconde décrit et analyse les structures ainsi que les mécanismes de gouvernance formels qui caractérisent la phase de consolidation du Réseau FSRQ.

6.2 Mode de gouvernance informel et ses mécanismes (premier niveau d'institutionnalisation du Réseau FSRQ)

Tel que mentionné dans l'introduction, dans ce mode de gouvernance, les relations entre les membres d'un RIO sont complètement informelles; la coordination entre eux se fait par le biais des mécanismes de la vie sociale (les institutions informelles). Dans la littérature, on justifie ce mode de gouvernance par la volonté des membres de RIO de préserver leur autonomie (Coston, 1998).

Le chapitre 5, soit la présentation du cas, montre qu'avant la formalisation du Réseau FSRQ en 2009, ses membres partenaires travaillaient ensemble d'une façon informelle. Nous avons identifié dans les données certains mécanismes importants qui ont facilité la coordination de leurs actions collectives. Ces mécanismes sont : vision, mission et valeurs communes; connaissance mutuelle entre les membres; confiance et réciprocité; et ajustement mutuel. Comme le montrent les multiples réalisations collectives du Réseau FSRQ (ex. *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, outils pédagogiques liés au Guide pour le diffuser et assurer une formation pour ses utilisateurs; Coopérative de producteurs ÉCOSOL spécialisée dans le développement des outils de gestion spécifiques aux organisations d'économie sociale), ces mécanismes informels ont joué un rôle important dans la réalisation de l'adéquation et de l'arrimage entre les différentes logiques et intérêts de ses membres. Les sous-sections suivantes présentent l'analyse de ces différents mécanismes.

6.2.1 Vision, mission et valeurs communes

Comme le montre le contenu du chapitre précédent, le Réseau FSRQ est fondé sur des valeurs de solidarité et de démocratie économique; bien qu'il soit composé d'une multitude d'acteurs qui financent des entreprises collectives différentes et qui appartiennent à des regroupements différents (voir chapitre 4), ce réseau est suffisamment distinct pour promouvoir ou représenter un secteur très particulier et en émergence, le secteur de la finance solidaire et responsable au Québec. Un répondant souligne :

Ces acteurs financiers ont une vision commune liée à l'économie sociale dans le sens très large du thème, liée à assurer un développement qui a des retombées [économiques et sociales] positives pour l'ensemble de la population. Ils ont des valeurs et des visions communes à long terme, mais il y a des façons de faire et des identités différentes. Donc, c'est un réseau qui cherche la convergence dans la divergence. (E.3).

Cette convergence est créée par cette vision de développer leur propre champ institutionnel particulier.

Comme le mentionne un répondant :

Le Réseau s'inscrit dans une vision plus large visant la transformation du monde de la finance à partir principalement du renouvellement des pratiques financières, ce qui traduit la vision à long terme, la transformation de la finance, avec ses incidences sur le quotidien, le renouvellement des pratiques financières. (E.16)

Les membres du Réseau FSRQ se distinguent des institutions financières et des fonds du capital de risque classique par leur capacité de combiner plusieurs intérêts (individuel, collectif et d'intérêt général) et plusieurs objectifs (financier, économique et social). Comme l'indique un répondant :

Bien que relativement spécifiques, ces deux catégories d'institutions financières [fonds de développement et institutions de la finance solidaire] partagent des traits communs, notamment une vision qui intègre plus explicitement dans leurs pratiques des visées d'intérêt général et d'intérêt collectif. (E.9)

Tel que présenté dans le chapitre 4, les deux conditions d'émergence et de développement des fonds solidaires et ceux du capital de développement sont généralement la nécessité (satisfaire les besoins du financement des entreprises d'économie sociale et d'autres entreprises ayant des objectifs socioéconomiques (ex. création d'emploi), dédiées au développement durable et intégrant la coopération dans leurs pratiques) que les autres institutions du secteur bancaire traditionnel ne peuvent pas satisfaire). L'objectif est de promouvoir la finance solidaire et responsable et de faire de la finance un outil au service du développement et non seulement au service des actionnaires.

Les acteurs de la finance solidaire et responsable, comme d'ailleurs les organisations de l'économie sociale qu'ils financent, choisissent des missions et adoptent des structures organisationnelles qui sont fondées sur un ensemble de principes communs qui découlent des valeurs de liberté, d'égalité et de solidarité¹⁴⁷. Ils partagent des valeurs qui sont codifiées, par la suite, dans la charte qu'ils ont préparée collectivement (Charte du Réseau FSRQ). En plus de ces valeurs communes, ces fonds solidaires et responsables partagent également des objectifs plus spécifiques de contribution à la création d'emploi, au développement territorial, à la lutte contre la pauvreté, etc. Un répondant souligne : « L'existence du réseau a été définie autour des valeurs communes, autour de rendre ces valeurs visibles par une présence politique, existentielle au sein de l'espace économique au Québec. » (E.15)

Comme le montrent les données, ces acteurs partagent également des principes communs liés à leur souhait de donner du sens à l'argent en reconnaissant davantage la valeur de la personne et de l'environnement ainsi qu'en adoptant des pratiques éthiques, sociales et solidaires. Les personnes rencontrées ont évoqué essentiellement ces principes : 1) investir dans des projets de nature collective et gérés d'une façon autonome; 2) défendre les principes des organisations de l'économie sociale et les valeurs portées par celles-ci (gestion collective, processus de décision démocratique, primauté de la personne sur le capital et la production de biens et de services à finalité sociale); 3) reconnaître les besoins spécifiques des entrepreneurs sociaux et collectifs, en terme de financement et d'accompagnement; et 4) s'engager à répondre adéquatement et collectivement aux besoins des entreprises d'économie sociale.

¹⁴⁷ (<http://capfinance.ca/pdf/charte.pdf>) (Consulté le 10 septembre 2012)

En somme, nous pouvons voir que les valeurs historiques et même naturelles que partagent les membres partenaires du Réseau FSRQ (la solidarité, l'équité, le respect, la démocratie et la transparence) et la mission commune d'intérêt général qu'ils réalisent à travers le financement qu'ils accordent conjointement aux entreprises d'économie sociale ont permis de concevoir et de consolider leurs relations. Les membres de ce réseau ont depuis toujours coordonné leurs actions dans le cadre d'un processus d'ajustement mutuel qui est facilité par la proximité organisationnelle et institutionnelle développée entre eux au fil des années et renforcée à travers leurs interactions fréquentes. Cette proximité a largement favorisé le développement des relations informelles entre ces membres et a contribué à l'instauration de liens de confiance entre eux.

Vision, mission et valeurs communes développées au sein du Réseau FSRQ sont des dimensions qui marquent son premier niveau d'institutionnalisation, car l'existence d'une mission commune, par exemple, pousse ses membres partenaires à travailler ensemble d'une façon informelle. Par la suite, à force de se fréquenter, ils se connaissent et se reconnaissent davantage, et développent d'autres mécanismes et institutions propres à leur réseau.

6.2.2 Développement d'une connaissance mutuelle

En travaillant ensemble sur une longue période, les acteurs (individus, organisations, regroupements) développent une connaissance mutuelle (c'est-à-dire qu'ils se reconnaissent mutuellement) et des croyances collectives. Ainsi, comme le souligne Leca (2006), les compréhensions partagées des pratiques adéquates permettent des échanges ordonnés. Cette connaissance se construit par le biais des interactions fréquentes entre les personnes qui représentent les organisations au niveau d'un réseau (Kale *et al.*, 2000).

La connaissance mutuelle est l'un des mécanismes les plus mentionnés par nos répondants. Ces derniers expliquent l'existence de ce mécanisme par la structure même de leur secteur (ex. croisement de gouvernance de ces fonds et leurs affiliations aux mêmes regroupements) et la complémentarité de leurs produits financiers. Ils réalisent souvent des montages financiers conjoints (voir le chapitre 4). Un répondant souligne :

Dans ce réseau, le monde se connaît. Quand tu connais tes partenaires, c'est plus facile et c'est réconfortant pour nous. En principe, on connaît la façon de travailler de tout le monde. On a des zones de confort et de confiance. C'est quelque chose qui existe en économie sociale et qu'on n'a pas dans le secteur traditionnel. Si je vais dans les PME, je dois développer mon marché et je dois me faire connaître. Alors, qu'en économie sociale, le développement d'affaires se fait au niveau du réseau. CÉCOSOL [Caisse d'économie solidaire] va m'appeler, mais elle ne va pas appeler une autre personne. Il y a une certaine fidélité entre nous. C'est ma perception des choses. Le relationnel est important dans ce milieu; tout le monde connaît tout le monde. (E. 19).

La réalisation de ces montages financiers conjoints nécessite souvent des rencontres de travail entre les membres du Réseau, pour qu'ils puissent partager leurs propres analyses et leurs inquiétudes, et ainsi élaborer un montage financier respectant les critères et les normes de chacun d'eux. L'un des répondants souligne : « On coopère avec une logique de complémentarité. On intervient ensemble dans un dossier et chacun de nous finance une partie selon ses capacités, ses critères et ses normes. » (E. 5) Évidemment, ces interactions liées à la réalisation des montages financiers varient selon la complexité des projets. Cependant, dans tous les cas, les membres du Réseau FSRQ doivent toujours ajuster leurs interventions pour offrir un meilleur financement et accompagner directement les entreprises d'économie sociale. Lorsqu'un problème survient dans un projet financé simultanément ou en complémentarité, ils se concertent également et se rencontrent afin d'unir leurs efforts et choisir une intervention commune qui minimisera leurs risques.

En plus de ces rencontres et discussions entourant les montages financiers réalisés en partenariat, les représentants des organisations membres du Réseau FSRQ se rencontrent régulièrement et d'une façon informelle à l'occasion des activités et des événements organisés par d'autres acteurs et regroupement d'économie sociale (ex. sessions de formation, conférences, congrès et colloques). De plus, ils siègent, dans certains cas, sur les mêmes conseils d'administration, en raison du croisement de la gouvernance de leurs organisations (voir le chapitre 4). Comme le mentionne l'un des répondants :

On se connaît tous, l'économie sociale est une grande famille, on se rencontre partout et on parle de nos projets communs [...]. On siège aussi sur les mêmes conseils d'administration, on trouve presque tous les membres partenaires du Réseau sur le conseil d'administration de la Fiducie, par exemple. (E. 15)

Un autre ajoute :

Les gens se rencontrent et se connaissent mieux. Le CAP [Réseau FSRQ] est un réseau de réseaux à cause de ce croisement de gouvernance qui existe. Quand tu penses que CAP-finance réseaute des organisations qui font elles-mêmes partie des réseaux, c'est la réalité ça! Ça décrit la réalité du réseautage entre des organisations. Donc, oui, c'est un réseau de réseaux. Le CAP est une association d'organisations et ces organisations ont chacune son [sic] propre réseau. On ne veut pas que Cap devienne un réseau hiérarchique, c'est-à-dire un réseau qui domine les autres réseaux. On ne veut pas ça [...]. CAP-finance c'est un réseau à l'intérieur duquel il existe plusieurs réseaux, c'est la réalité! Au moins trois réseaux [réseau syndical, réseau coopératif et réseau communautaire]. (E.1)

Lors de ces rencontres formelles et informelles, les représentants des organisations membres du Réseau FSRQ se parlent et partagent souvent leurs préoccupations liées à leurs pratiques de tous les jours; c'est de cette façon d'ailleurs qu'ils ont identifié le besoin de développer un outil commun d'évaluation des entreprises collectives, soit le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Pour nos répondants, cette connaissance mutuelle est importante; elle facilite les échanges et l'identification des problématiques communes pouvant être examinées et prises en charge d'une façon collective.

De plus, avec ces rencontres fréquentes, les membres du Réseau FSRQ arrivent à mieux connaître leur rôle spécifique dans ce réseau. Par exemple, puisqu'ils interviennent en complémentarité dans le financement et l'accompagnement des entreprises d'économie sociale, ils connaissent bien les critères d'investissement et les exigences de chacun d'eux, leurs problématiques communes et les enjeux liés à leur mission spécifique, celle de financer les projets collectifs. Comme le souligne un répondant : « On n'est pas vraiment dans une situation de concurrence, chacun de nous a son propre rôle et sa part de financement dans le projet, selon ses critères et ses normes, et on respecte toujours ça. » (E.10) Les répondants précisent que leur connaissance mutuelle porte principalement sur leurs missions respectives, leurs champs d'intervention, les produits qu'offre chacun d'eux, leurs propres critères d'évaluation, les niveaux de risque qu'ils acceptent, leurs cultures propres (vision, mission, normes et valeurs). Comme le souligne l'un d'eux : « On connaît les façons de faire de tous nos partenaires. On respecte les critères de chacun. Si on voit que les critères d'un partenaire ne marchent pas pour un projet, on ne le sollicite pas par exemple pour participer. » (E.11)

Cette connaissance mutuelle permet aux membres partenaires du Réseau FSRQ de prévoir les comportements et les limites de chacun d'eux, et d'estimer leurs niveaux d'engagement. Elle évite également les conflits. Nos répondants affirment que les relations entre eux sont plus claires, car les personnes qui représentent les organisations partenaires au niveau du Réseau FSRQ se connaissent bien; ceci leur a permis d'ailleurs de bien gérer les divergences et les conflits qui survenaient durant ses étapes d'évolution. Comme le soulignent Dyer et Nobeoka (2000), les conflits doivent être pris en charge pour maintenir l'équilibre au sein d'un réseau et assurer sa pérennité. De plus, avec leur connaissance mutuelle, les partenaires du Réseau FSRQ ont pu développer un sentiment d'appartenance et définir une identité commune propre à leur réseau (un réseau de financiers solidaires et responsables). Selon nos répondants, cette identité est d'ailleurs reconnue par les pouvoirs publics, les acteurs de l'économie sociale, les chercheurs, les institutions financières traditionnelles et le grand public. Cette connaissance mutuelle a aidé également les membres de ce réseau à prévenir les comportements opportunistes au sein de leur réseau et à développer ensemble d'autres mécanismes ou certaines normes sociales, telles que la confiance, la réciprocité et l'échange d'information, l'ajustement mutuel et l'engagement.

Également, comme mécanisme de coordination, cette connaissance mutuelle a permis, selon les répondants, la réalisation du projet du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Les organisations partenaires ont coordonné leurs actions d'une façon informelle pour réaliser ce guide; celui-ci leur a permis en retour de consolider leurs relations, de se reconnaître davantage et de mettre en lumière leur complémentarité. Le *Guide* est l'un des exemples importants montrant la capacité de ces partenaires de coordonner leur action conjointe d'une façon informelle pour développer des normes communes qui s'institutionnalisent; celui-ci est institutionnalisé. Il est utilisé par les analystes financiers, sert de base à leurs rapports et est diffusé à travers des formations données par le RISQ. Tel que présenté en détail dans le chapitre 5, ce guide constitue un outil de travail pour les analystes et les organisations accompagnant les entreprises d'économie sociale. Il a permis aux acteurs de la finance solidaire de développer un langage commun et des pratiques communes nécessaires à l'évaluation et au financement des entreprises d'économie sociale. Comme le montre cet extrait :

Le *Guide* a permis quand même que ces acteurs-là s'entendent, puis de faire une production commune et de rassembler tout le monde. Il y a eu des discussions communes qui ont créé une certaine confiance entre les acteurs et qui ont fait preuve des capacités de formaliser les connaissances. Il y avait des enjeux sur la définition des termes et sur le respect des veilles filières qui étaient là (la [filière] syndicale, [filière] Chantier et [filière] Desjardins). C'est des différences d'intérêts ou de tradition de cultures. Sauf qu'ils ont fait quand même preuve de capacités de travailler ensemble, ça, c'est important. (E.16)

Finalement, on voit dans nos données que la connaissance mutuelle qui s'est développée avec le succès du projet du *Guide* s'est consolidée encore davantage lors de la phase du CAP-finance ARUC-ÉS, pendant laquelle les acteurs de la finance solidaire et responsable, avec l'accompagnement des chercheurs, se rencontraient et discutaient sur une base régulière de leurs projets de recherche et leurs préoccupations. Selon nos répondants, la mise en place du CAP-finance de l'ARUC-ÉS a favorisé le développement de liens encore plus forts entre les acteurs de la finance solidaire et ceux du capital de développement qui forment aujourd'hui le Réseau FSRQ formel. Il a également facilité les négociations et les discussions entourant sa formalisation ou son incorporation comme association, en 2009. L'un d'eux affirme :

Il y avait déjà un terrain de réseautage informel et, aussi, il y avait des liens à travers le Service aux collectivités de l'UQAM. On ne comprendrait pas pourquoi et comment le Réseau [formel] est formé si on ne retourne pas en arrière, si on ne regardait pas le passé on ne comprendrait pas pourquoi le Réseau [s'est] formé comme ça rapidement. (E.3)

Le fait de se connaître au préalable a donc permis aux sept organisations membres fondatrices du Réseau FSRQ formel de développer plusieurs collaborations et de se donner des objectifs communs.

6.2.3 Confiance et réciprocité

La confiance constitue l'un des mécanismes de gouvernance aussi bien des organisations que des réseaux (Tsai et Ghosal, 1998; Wintrobe et Breton, 1986; Zaheer *et al.*, 1998). Certains auteurs considèrent la confiance comme un mécanisme informel de gouvernance, permettant de diminuer les problèmes de coopération, telle que la divergence des objectifs, et donc de se substituer aux dispositifs de gouvernance formels (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000, cités dans Donada *et al.*, 2012).

Également, Coleman (1988) et Granovetter (2000) montrent que le capital social basé sur la confiance constitue un « lubrifiant » des rapports sociaux au sein d'une organisation; il facilite la coordination entre acteurs et permet de réduire les coûts de la coopération. La confiance est considérée comme une composante importante du capital relationnel (Kale *et al.*, 2000). Barney et Hansen (1994) ainsi que Doz (1996) ; Dyer et Jeffrey (1997) définissent le concept de la confiance comme une attente ou une croyance au fait qu'un partenaire n'exploitera pas les vulnérabilités de l'autre.

La confiance peut être multidimensionnelle. Sako (1992) distingue trois types de confiance : la confiance de compétence¹⁴⁸, la confiance contractuelle¹⁴⁹ et la confiance de bonne volonté. Cette dernière renvoie au sentiment que l'autre n'aura pas un comportement contraire à l'intérêt de son partenaire. D'après Velez *et al.* (2008), l'existence des valeurs et des normes communes, les liens d'amitié dans un contexte d'échange réciproque, l'assistance technique, l'offre d'un service supplémentaire, la réputation, le style managérial, la perception d'honnêteté, de réciprocité et d'équité sont autant de facteurs qui influencent cette confiance de bonne volonté. C'est ce type de confiance qui est généralement considéré comme un mécanisme de gouvernance informelle (Tsai et Ghosal, 1998; Zaheer, *et al.*, 1998).

Dans le cas de RIO, on peut souligner que le premier niveau de confiance s'établit déjà lorsqu'une organisation intègre un réseau ou un regroupement et est reconnue par celui-ci; ceci montre que cette organisation adhère à certaines valeurs et accède aux ressources et services que ce réseau offre à ses partenaires. La discussion, l'écoute et l'engagement sont également d'autres indicateurs de confiance identifiés dans la littérature. De plus, le fait que les organisations partenaires d'un réseau travaillent ensemble pendant plusieurs années et ont une histoire commune (Koka et Prescott, 2002) contribue à bâtir une relation de confiance entre elles. Selon ces auteurs, la confiance est plus solide lorsqu'elle résulte d'une ancienne relation marquée par plusieurs collaborations.

Dans le cas du Réseau FSRQ, on peut voir que les valeurs partagées et l'existence d'une mission commune constituent le premier indice de confiance développée entre ses membres. Cependant, ces

¹⁴⁸ La confiance de compétence est l'assurance que le partenaire aura les compétences (techniques, commerciales et économiques) requises. D'après Velez *et al.* (2008), le niveau d'investissement du partenaire, la collecte d'informations, la satisfaction sur les échanges passés, le professionnalisme du partenaire ou encore la taille de l'entreprise sont autant d'indices favorisant la confiance de compétence.

¹⁴⁹ La confiance contractuelle est l'assurance que le partenaire respecte la parole donnée dans un contrat formel ou non.

derniers ont travaillé considérablement pendant plusieurs années pour solidifier et développer davantage leur confiance initiale basée sur des valeurs communes. Selon l'un des répondants : « Dans ces milieux-là, c'est que la confiance, elle s'acquière dans le temps et la durée. Ces réseaux [réseau syndical, réseau du Chantier, et Réseau coopératif] n'ont pas confiance au nouveau qui n'a pas encore fait ses preuves dans le temps. C'est des réseaux de longue durée. » (E.16) Les répondants ont également souligné que c'est surtout les actions des membres du Réseau, leurs engagements, leurs comportements et les leurs réalisations communes qui ont contribué à renforcer la confiance entre eux : « Je pense que les acteurs du Réseau démontrent une confiance mutuelle comme tu les vois autour de la table lors des réunions du CA. Je suis contente que tu viennes à leurs réunions et tu vois ça. » (E.4) Également, les activités ou les projets réalisés conjointement par les membres de ce réseau ont contribué, selon les données, au renforcement de la confiance entre eux.

D'autres indices de confiance ont été identifiés également dans les données, tels que les normes de respect et de réciprocité développées entre les membres du Réseau FSRQ. L'originalité de ce réseau se situe dans sa capacité à faire cohabiter des acteurs différents. Cette cohabitation soulève de grands défis et sans le respect et la réciprocité, les relations n'auraient pas pu se développer. Comme le mentionne l'un des répondants: « On se respecte bien, le respect est mutuel, tu sais. Il faut tout le temps respecter l'autre comme il est et le comprendre. Tu nous vois dans les réunions comment on se respecte. Ça aide pour faire avancer les choses » (E.11).

La réciprocité est une norme qui permet à la relation de se développer. Celle-ci se matérialise par la transparence et le partage des ressources et des informations. Nos données montrent que les membres du Réseau FSRQ s'échangent entre eux plusieurs ressources et informations (des analyses sectorielles, des dossiers d'investissement, des rapports faits sur les dossiers d'investissements; des rapports internes produits sur des entreprises qu'ils financent, etc.). Ces propos sont appuyés par l'extrait d'entrevue suivant :

Nous transférons pour nos partenaires les rapports qu'on fait sur un dossier d'investissement [...], ceci est dans l'intérêt de tout le monde. Comme nous, on a accès à certaines études faites par des ministères pour certains secteurs d'activités, on informe nos partenaires de la situation du secteur [...], ou bien on leur prépare un rapport au besoin. (E.19)

Ces échanges sont perçus comme un facteur de réciprocité.

Également, le fait d'avoir un appui de la part d'un membre du Réseau FSRQ pour financer un projet d'économie sociale est un autre indice de réciprocité. Un répondant souligne: « Lorsqu'on transfère un dossier pour un partenaire, on obtient souvent une réponse positive et on fait la même chose nous; il y a une certaine réciprocité entre nous. » (E.1). Le respect et la réciprocité facilitent la coordination des actions conjointes des membres du Réseau, car chacun d'eux possède ses spécificités et ses contraintes.

6.2.4 Ajustement mutuel

L'ajustement mutuel est un mécanisme de coordination qui se base sur un simple processus de communication informelle. Ce mécanisme correspond à un processus informel d'échanges d'informations et de négociations entre les acteurs qui sont du même niveau hiérarchique (Mintzberg, 1989; Thompson, 1967). C'est un mode de coordination basé sur des interactions directes entre deux ou plusieurs acteurs (personnes ou organisations). La coordination, par l'ajustement mutuel, se fait par la concertation, la négociation et le consensus (Mintzberg, 1989).

En complémentarité aux mécanismes présentés précédemment, nous avons également identifié dans les données certains indices montrant l'existence d'un processus d'ajustement mutuel entre les partenaires du Réseau FSRQ. Ainsi, il n'y a aucune supervision directe au sein de ce réseau; il y a une sorte d'auto-organisation (Nonaka, 1988). La négociation est importante dans le Réseau. Selon nos répondants, les membres prennent toujours le temps de négocier en expliquant leurs conditions, leurs inquiétudes et leurs visions par rapport aux divers projets qu'ils réalisent conjointement. Un répondant souligne: « C'est vraiment un fonctionnement à l'unanimité. On négocie tous, s'il y a quelqu'un qui n'est pas bien confortable avec quelque chose, on fait toujours des ajustements pour le satisfaire. Certains points, on les retravaille, les propositions sont toutes discutées. » (E.15) Les montages financiers conjoints, par exemple, se basent sur la concertation, la négociation et le consensus. Comme l'a souligné l'un de nos répondants:

Vous savez que lors des rencontres pour discuter d'un projet à financer, on discute et on négocie les propositions et les critères de chacun avec respect mutuel. On connaît les critères de tout le monde et ce que peut offrir chacun de nous [...]. Pour minimiser le risque, on cherche la participation des autres, on offre du financement complémentaire, vous savez, on n'est pas des concurrents, nos interventions se complètent toujours. (E.14)

Les données montrent la mise en place de plusieurs espaces de négociation au niveau du Réseau FSRQ. Par exemple, pour le financement de projets d'économie sociale, certains membres de ce réseau (ceux liés au réseau syndical de la CSN) ont créé le *Carrefour financier solidaire* comme espace de négociation afin de faciliter l'échange entre eux ainsi que la circulation des dossiers d'investissement, des idées et des outils nécessaires au développement de l'entrepreneuriat collectif. Le but est de faire face aux nombreux défis, tels que l'instauration de politiques publiques favorisant l'épargne solidaire; l'équilibre entre la mission sociale et économique; l'accessibilité des organisations d'ÉS au capital patient; l'accompagnement et le suivi des projets d'ÉS; la reconnaissance de la rentabilité sociale ainsi que la gouvernance démocratique. Un autre lieu d'échange et de concertation a été créé par les membres du Réseau FSRQ avec la collaboration des chercheurs, c'est le CAP-finance ARUC-ÉS. Le but est de faire de la recherche partenariale visant la construction des connaissances nécessaires au développement de leur secteur (voir le chapitre 5). C'est dans cet espace qu'ils ont travaillé également pour choisir conjointement les structures formelles de leur réseau.

Pour l'indice d'ajustement mutuel, les données montrent que les décisions conjointes propres au Réseau FSRQ se prennent toujours avec consensus. Ses membres sont convaincus que lorsque le consensus est atteint, ils pourront faire face collectivement aux risques éventuels. Puisqu'ils ont des logiques différentes (voir le chapitre 4), ils valorisent les décisions prises suite à de la concertation. Un répondant mentionne :

Toutes nos décisions se prennent par consensus et après discussions. On arrive [...] [souvent] à bien s'entendre et à prendre en considération les propositions de chacun [...]; on l'a vécu avec le Guide, avec la recherche au niveau du CAP et maintenant au niveau de l'association [Réseau formel]. (E11)

Avec ce consensus, les membres du Réseau FSRQ s'engagent souvent dans la réalisation de leurs actions communes, assument leurs rôles et respectent leurs engagements, et ce, dans le but de pérenniser leur réseau. Comme le montre cet extrait d'entrevue :

Chacun de nous respecte les propositions des autres et on essaye de gérer nos différences et d'arriver à des consensus. [...] le Guide est un bel exemple; les partenaires démontrent leur intérêt pour collaborer et mettre à jour le Guide malgré que les droits d'auteur reviennent au RISQ [Réseau d'investissement social du Québec]. Maintenant, c'est le RISQ qui est en conflit [...] avec tout le monde pour cette mise à jour du Guide. On [s'] assure de mettre ça sur le tapis et on va chercher un consensus pour ça. (E.12)

En plus de la négociation et du consensus, les données montrent la grande autonomie de décision que possèdent les membres du Réseau FSRQ. Selon nos répondants, cette autonomie est fondamentale pour la pérennité de ce réseau. L'un d'eux affirme: « On travaille ensemble, on est complémentaires, mais chacun de nous conserve son identité et son autonomie d'action, sans nuire aux autres évidemment. » (E.5)

6.2.5 Conclusion

En plus des valeurs, de la mission et de la vision que partagent les membres du Réseau FSRQ, on voit le développement de plusieurs autres mécanismes de coordination au sein de ce réseau (connaissance mutuelle, confiance et réciprocité et ajustement mutuel). Par leurs interactions fonctionnelles et fréquentes, ces membres partenaires se connaissent davantage et ont pu développer entre eux, au fil du temps, une confiance, du respect et de la réciprocité. Ces normes sont considérées par Kale *et al.* (2000) comme du capital relationnel ou ce qu'ils appellent une rente relationnelle qui contribue au développement de projets communs. Le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, préparé conjointement par les membres du Réseau FSRQ, est un exemple de rente relationnelle. Le développement antérieur de ces mécanismes de coordination informels a grandement facilité la réalisation de ce guide.

Ces mécanismes basés sur des normes sociales ont facilité la coordination entre les membres du Réseau FSRQ, surtout que, lors de sa première phase de développement (voir le chapitre 5), celui-ci n'avait pas véritablement une forme institutionnalisée : ses membres n'étaient pas soumis à des règlements internes et n'étaient pas contraints à des règlements formels (Huault et Leca, 2009), leurs actions étaient volontaires et la confiance entre eux était plus personnelle et relationnelle (Dubuisson-Quellier, 2009). Les relations entre eux se sont construites à partir d'une connaissance mutuelle et autour d'une confiance réciproque; ces relations n'étaient pas fondées sur un rapport hiérarchique, mais plutôt sur un ajustement mutuel et une reconnaissance mutuelle des forces, des capacités et des limites de chacun d'eux.

On voit que le projet du *Guide*, mené par les membres du Réseau, pendant cette première phase, est plutôt dirigé vers le développement des outils assurant une analyse standardisée des projets d'économie sociale et vers la recherche d'une légitimité et d'une reconnaissance mutuelle entre eux. Pour cette étape de développement de ce réseau marquée par la production de ce guide, il ne s'agit pas pour ses membres de rechercher une légitimité plus large, puisque leurs efforts sont concentrés et consacrés à l'expérimentation de développement de normes communes. Cette première phase d'institutionnalisation du Réseau FSRQ se caractérise surtout par la place et le rôle du noyau d'acteurs qui ont lancé et réalisé le projet du *Guide*; par la suite, à partir de leurs expériences et de leurs inspirations personnelles, ils ont pu également mobiliser un réseau d'acteurs pour former le CAP-finance de l'ARUC-ÉS, faire de la recherche partenariale et, comme on va le voir dans la section suivante, mener à terme le processus d'institutionnalisation de leur réseau (son incorporation comme réseau formel).

Finalement, on voit que durant cette phase, la coordination entre les membres du Réseau FSRQ repose fortement sur le principe d'ajustement mutuel; ce sont les dimensions informelles, comme un ensemble de normes de comportements, qui sont identifiées comme mécanismes de coordination entre eux. Cependant, cette auto-organisation ne permet pas à ce réseau de s'adapter à certains facteurs internes et externes, qui l'ont amené à se transformer, comme nous le verrons ci-après. L'évolution de ce réseau et sa formalisation sont réalisées grâce au développement des relations et des normes entre ses membres partenaires et grâce à la définition d'un projet commun global (une mission commune) qui s'articule autour de la promotion de la finance solidaire et responsable ainsi que

de la création d'un champ institutionnel particulier. Le tableau ci-après résume les mécanismes et les indices de gouvernance informelle identifiés dans les données du cas.

Tableau 6.1 Mécanismes et indices du mode de gouvernance informelle

| Mécanismes de gouvernance informelle identifiés | Indices illustrant la présence de ces mécanismes dans les données |
|---|--|
| Vision, mission et valeurs communes | <ul style="list-style-type: none"> - Mission commune d'intérêt général qu'ils réalisent à travers le financement qu'ils accordent conjointement aux entreprises d'économie sociale - Valeurs humanistes et solidaires - Valeurs historiques et même naturelles partagées (la solidarité, l'équité, le respect, la démocratie et la transparence) - Principes communs qui découlent des valeurs de liberté, d'égalité et de solidarité - Partage des objectifs plus spécifiques de contribution à la création d'emploi, au développement territorial, à la lutte contre la pauvreté, etc. - Principes communs liés à leur souhait de donner du sens à l'argent en reconnaissant davantage la valeur de la personne et de l'environnement et en adoptant des pratiques éthiques, sociales et solidaires |
| Connaissance mutuelle | <ul style="list-style-type: none"> - Rencontres et contacts formels liés au financement conjoint des projets collectifs d'économie sociale (montages financiers conjoints) - Rencontres régulières des partenaires pour partager leurs analyses respectives et leurs inquiétudes ou craintes, et élaborer un montage financier respectant les critères et les normes de chacun d'eux - Rencontres lors des événements et des activités organisés par les autres acteurs et regroupements d'économie sociale (sessions de formation, conférences, congrès et colloques, etc.) - Les membres siègent parfois sur les mêmes conseils d'administration, en raison du croisement de leur gouvernance - Leurs affiliations aux mêmes regroupements - Leur connaissance mutuelle porte principalement sur leurs missions respectives, leurs champs d'intervention, les produits et programmes qu'offre chacun d'eux, leurs propres critères d'évaluation, les niveaux de risque qu'ils acceptent ainsi que leurs façons de travailler et d'agir - Réalisation du projet du guide - Mise en place du CAP-finance ARUC-ÉS a favorisé le développement de liens encore plus forts entre les acteurs de la finance solidaire et ceux du capital de développement qui forment aujourd'hui le Réseau FSRQ formel - Discussion sur une base régulière lors du CAP-finance ARUC-ÉS |
| Confiance et réciprocité | <ul style="list-style-type: none"> - Adhésion au réseau comme un indice de base de confiance - Discussion, écoute et engagement - Valeurs partagées et mission commune premier signal de confiance - Réalisations communes (Guide d'analyse, financement conjoint, recherches conjointes, etc.) - Fiabilité et transparence - Respect et réciprocité - Partages des ressources et des informations (dossiers d'investissement, analyses sectorielles, des rapports d'analyse, etc.) |
| Ajustement mutuel | <ul style="list-style-type: none"> - Absence de supervision directe - Négociation, concertation et consensus - Autonomie des partenaires - Liberté de décision - Création des espaces de concertation et de négociation. |

6.3 Changement de gouvernance du Réseau FSRQ : vers une gouvernance formelle

Avant la formalisation du Réseau FSRQ en 2009, ses membres fondateurs étaient affiliés à un centre de recherche universitaire, l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS)¹⁵⁰ et avaient formé le chantier d'activités partenariales sur la finance (CAP-finance; voir le chapitre 5, section 2). Cette affiliation peut être interprétée comme un signe du deuxième niveau d'institutionnalisation de ce réseau, une étape intermédiaire qui a facilité son processus de formalisation. Dans les deux sous-sections suivantes, nous présentons les structures et les mécanismes de gouvernance de ce réseau depuis 2004, année de mise en place du CAP-finance ARUC-ÉS. Tel qu'expliqué ci-après, la mise en place de ce CAP avait consolidé et restructuré la dynamique des interactions entre les acteurs de la finance solidaire et responsable membres du Réseau. .

6.3.1 Gouvernance à caractère scientifique, sous l'égide de l'ARUC-ÉS (deuxième niveau d'institutionnalisation du Réseau FSRQ)

Au cours de la deuxième étape d'évolution du Réseau FSRQ, les partenaires coordonnaient leurs actions au niveau du CAP-finance ARUC-ÉS (voir le chapitre 5). Ce dernier est composé, rappelons-le, des acteurs de la finance solidaire et responsable, du Chantier d'économie sociale et des chercheurs universitaires. Ce CAP fait partie de l'ARUC-ÉS, une instance dédiée à la recherche partenariale et financée par le Programme des alliances de recherche universités-communautés (ARUC) du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada, de 1999 à 2009. L'ARUC-ÉS bénéficie également d'un appui financier de l'Université du Québec à Montréal, du Fonds de développement académique du réseau (FODAR) de l'Université du Québec ainsi que de ses partenaires syndicaux : Confédération des syndicats nationaux (CSN), Fondation de la CSN, Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et Fonds de solidarité de la FTQ. La réalisation de sa mission est également rendue possible par le biais d'autres subventions ou des contributions de partenaires allouées à des projets et activités spécifiques.

¹⁵⁰ Comme le montre cet extrait : « Des chercheurs universitaires et des praticiens en économie sociale réalisent ensemble des recherches et des activités pour l'avancement des connaissances reliées aux différents secteurs de l'économie sociale. Ils mettent en commun leurs connaissances, leurs compétences et les ressources disponibles au sein de leur organisation. » Voir le site Internet de l'ARUC-ÉS au : <http://www.aruc.es.ugam.ca/Portals/0/docs/pdf/LA%20RECHERCHE%20PARTENARIALE%20EN%20BREF.pdf> (consulté le 12 janvier 2013).

L'entente entre les acteurs de la finance solidaire et responsable et l'ARUC-ÉS s'est officialisée en 2004, pour une durée de 6 ans. Pour pérenniser cette dynamique de recherche, les grands fonds syndicaux (Fonds de solidarité FTQ et Fondation CSN) se sont engagés dans un programme de financement des activités de recherche du CAP-finance, validé chaque année en fonction des résultats de recherche obtenus. Le mode de gouvernance de ce CAP est présenté dans les deux points suivants.

6.2.1.1 Structure de gouvernance du CAP-finance ARUC-ÉS

Une structure de gouvernance a été mise en place pour coordonner les activités du CAP-finance ARUC-ÉS, composé de 15 membres (5 chercheurs et 10 acteurs de la finance solidaire et responsable). Ce CAP est codirigé par un chercheur et un acteur, et ce, à l'image de la gouvernance et de la direction de l'ARUC-ÉS, partagée entre un représentant de l'économie sociale et un représentant du milieu de la recherche universitaire. Ainsi, tout comité de travail, projet de recherche ou activité de réflexion ou de valorisation est sous la coresponsabilité d'un chercheur et d'un praticien. Un répondant souligne : « Chaque CAP est coordonné par un chercheur et par un praticien du secteur; chaque projet de recherche donne lieu à la formation d'un comité de suivi; l'ensemble des activités et des étapes de réalisation est réalisé en partenariat. » (E.17)

La cellule de gouvernance du CAP-finance ARUC-ÉS est composée de tous les membres, chercheurs et acteurs de la finance solidaire et responsable. Ceux-ci faisaient des rencontres mensuelles, surtout au début, pour se donner un programme de recherche satisfaisant pour l'ensemble des partenaires. Ces rencontres se sont intensifiées également à partir de 2007 pour discuter et choisir les structures de gouvernance du Réseau FSRQ formel lancé officiellement en décembre 2009, soit à la fin du programme de l'ARUC en économie sociale. La stratégie et les orientations du CAP-finance ARUC-ÉS ainsi que ses axes de recherche étaient déterminés conjointement par cette cellule de gouvernance, et ce, en fonction des compétences, des ressources et des impératifs de chaque partenaire. Les acteurs de la finance solidaire et responsable pouvaient notamment favoriser le développement de certaines thématiques de recherche en fonction de leurs propres besoins. Les membres du CAP discutaient lors de leurs réunions des projets et se prononçaient sur la pertinence des axes de recherche proposés par

certain d'entre eux. Le choix des activités de recherche se faisait au niveau de cette cellule de gouvernance. Cependant, les partenaires mettaient en place, assez souvent, des comités de travail pour la réalisation et le suivi de ces activités. Chaque comité est formé de membres volontaires engagés dans la réalisation d'un projet type et codirigé par un chercheur et un praticien.

La coordination opérationnelle de toutes les activités du CAP-finance était assurée par la structure de coordination de l'ARUC-ÉS. La coordinatrice de cette structure veillait au bon déroulement de toutes les réunions et les événements organisés par ce CAP. Ses principales tâches étaient: contacts des membres, rédaction de procès-verbaux, préparation des rencontres, prises de notes lors des rencontres, organisations des séminaires, etc. Cette personne travaillait en étroite collaboration avec les codirigeants du CAP-finance et avec ses comités de travail. Elle faisait également le lien entre le CAP-finance et l'ARUC-ÉC en général. En sommes, le fait de tenir des réunions avec des ordres du jour et des comptes rendus, d'avoir une personne désignée par l'ARUC-ÉS pour faire la coordination des activités du CAP (convocation pour des réunions et l'animation de celles-ci) et le fait que cette personne puisse réaliser des synthèses et proposer des pistes d'action sont extrêmement importants pour le bon fonctionnement de ce CAP. La figure 6.1, ci-après illustre ce mode de gouvernance

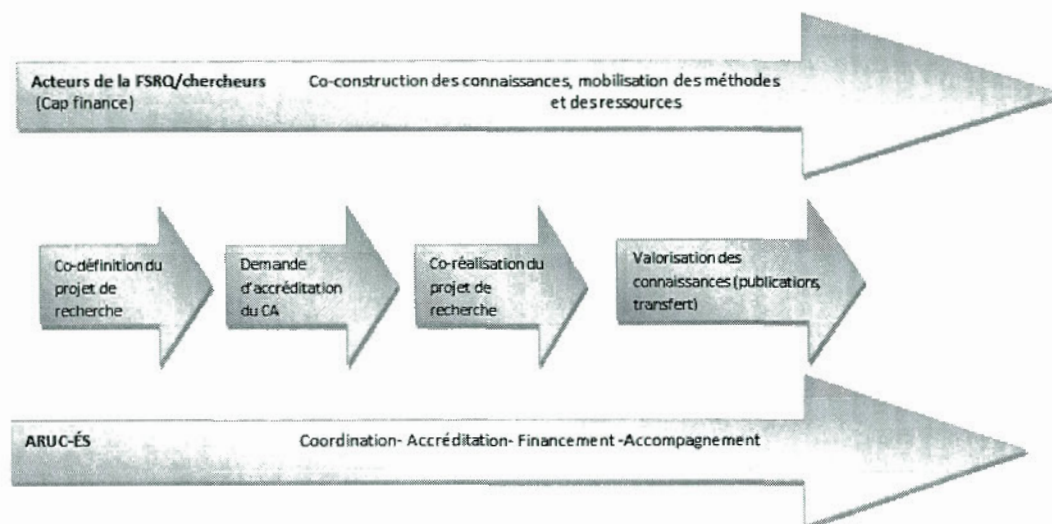


Figure 6.1 Gouvernance de l'ARUC-ÉS (Sources : document de l'ARUC-ÉS)

6.3.1.2 Consolidation des mécanismes de gouvernance informels existants

Nos données montrent que la création du CAP-finance ARUC-ÉS avec sa propre structure de gouvernance avait renforcé la dynamique sociale développée auparavant entre les membres du Réseau FSRQ. Avec leurs rencontres plus fréquentes et formelles au sein du CAP-finance et leur nouvelle mission conjointe centrée sur la recherche visant le développement des connaissances et la promotion du secteur de la finance solidaire et responsable, ces membres étaient plus engagés et déterminés à cimenter leurs relations pour faire face aux défis externes, rehausser leur légitimité et construire leur propre champ institutionnel. Par exemple, par les deux projets de portraits représentant la comptabilisation des actifs engagés dans le financement solidaire et responsable au Québec¹⁵¹, les membres du CAP-finance voulaient surtout faire connaître le rôle que jouent ces types d'investissements et leur importance pour le développement économique et social du Québec.

Rappelons-le, les relations initiales entre les membres du Réseau FSRQ étaient construites à partir d'une mission commune, de valeurs partagées, d'une connaissance mutuelle, d'un partage de compétences et autour d'une confiance réciproque. Leurs relations n'étaient pas fondées sur un rapport hiérarchique, mais plutôt sur une reconnaissance mutuelle des forces, capacités et limites de l'autre. Les proximités organisationnelle et institutionnelle ont largement favorisé le développement de ces liens initiaux et ont contribué à l'instauration de liens de confiance.

La mise en place du CAP-finance ARUC-ÉS a contribué au développement et à la consolidation de ces liens déjà existants entre les acteurs de la finance solidaire et responsable et a facilité les échanges entre eux. Cette organisation, axée sur la recherche, s'est révélée être un moyen d'accompagner ces acteurs dans le processus de développement de leur réseau formel afin de pouvoir mieux promouvoir leur secteur émergent. Un répondant a souligné :

¹⁵¹ Voir le « *portrait de l'investissement responsable au Québec* » Cahier de l'ARUC-ÉC (C-11-2008), au : <http://www.aruc-es.ugam.ca/Portals/0/cahiers/C-11-2008.pdf> (consulté le 14 juillet 2013)

Nous avons fait des débats et on a aidé les acteurs à faire ce Réseau [formel]. C'était quelque chose qui a été soulevé à partir du succès de ce travail que nous avons fait à l'ARUC-ÉS. Donc, ça, c'était un peu le lieu expérimental, mais ce n'était pas l'objectif de faire un réseau [formel], c'était le résultat d'être ensemble pendant plusieurs années autour d'un CAP-finance. L'ARUC-ÉS a renforcé la connaissance qui existe entre les acteurs. Ils ont découvert ensemble qu'il y a beaucoup d'enjeux dans le secteur sur lesquels il faut travailler ensemble. On leur a dit que l'ARUC-ÉS est une subvention qui a une date d'expiration, alors si vous aimez cette expérience de travailler en réseau, il faut formaliser votre démarche. (E.16)

On peut voir que ce partenariat de recherche entre les acteurs de la finance solidaire et responsable, soutenu par les acteurs de l'économie sociale et les chercheurs, était encadré par une gouvernance à caractère scientifique et facilité par le développement de liens de confiance et de la réciprocité, et l'existence d'une mission commune.

6.3.1.3 Collaboration productive entre chercheurs et membres du Réseau FSRQ

La mise en commun des compétences des chercheurs et des praticiens membres du Réseau dans le cadre du CAP-finance, apports respectifs de ces derniers en matière de ressources matérielles et humaines (les praticiens se sont appuyés sur les compétences des chercheurs pendant que ceux-ci profitaient des ressources financières et des expériences pratiques mises à leur disposition par les acteurs de la finance solidaire), ainsi que la création d'un programme de recherche dédié au développement des connaissances et à la promotion du secteur de la finance solidaire et responsable ont permis la réalisation des projets en collaboration. L'extrait suivant illustre bien ces propos : « Le modèle de recherche partenariale repose sur une implication active et un engagement concret des chercheurs et des praticiens de l'économie sociale. En effet, la mobilisation de leurs savoirs, de leurs compétences et de leurs ressources est le gage de réussite de la recherche partenariale. » (ARUC-ÉS, 2008: 3).

Nos données révèlent que ce partenariat de recherche était productif puisqu'il s'est traduit par la réalisation de nombreux projets. Le CAP-finance était très actif; depuis 2006, ses membres ont réalisé plusieurs activités de recherche¹⁵². Citons par exemple, l'atelier « *Investir solidairement* » accompagné

¹⁵² Voir ces productions au : <http://www.aruc-es.ugam.ca/Portals/0/docs/pdf/RapFinalARUC2009Web.pdf> (Consulté le 16 mai 2012).

d'une publication; les rapports de développement durable pour les institutions financières solidaires et responsables; le portrait du financement communautaire et du capital de développement au Québec ainsi qu'une analyse qualitative et quantitative des données recueillies; l'implantation d'un nouveau plan comptable dans le secteur du loisir et du tourisme social qui démontre la valeur des entreprises au-delà des rendements économiques; la réalisation d'une monographie sur la création de la Fiducie du Chantier de l'économie sociale; le portrait de l'investissement responsable au Québec¹⁵³; le portrait du placement responsable au Québec¹⁵⁴; la participation au Congrès de l'Association de l'investissement responsable, en mai 2007; et une étude comparative des expériences étrangères concernant le réseautage des acteurs de la finance solidaire et responsable¹⁵⁵.

Ce partenariat de recherche avait également conduit à l'organisation de plusieurs conférences et colloques scientifiques sur les problématiques de la finance solidaire. Par exemple, en février 2008, les membres du CAP-finance avaient organisé un séminaire pour faire le point sur les initiatives en matière d'investissement alternatif dans le secteur du logement social au Canada et aux États-Unis. Ils avaient invité deux professeurs de la *Faculty of Public Affairs and Management de l'Université Carleton*, Edward T. Jackson et Tessa Hebb. Comme membres du *Carleton Centre for Community Innovation*, ces deux conférenciers avaient présenté différentes initiatives où les fonds de travailleurs investissent dans le logement social. En 2009, les membres du CAP-finance avaient organisé également un colloque international intitulé « Finance socialement responsable : Enjeux et perspectives » (Bourdeau et Mendell, 2010). À tout cela s'ajoute la participation active des partenaires du secteur par le biais de présentations, de présences à des colloques et tables rondes. Toutes ces activités représentent un effort important de promotion de la finance solidaire et responsable.

Finalement, pour donner suite à l'une des recommandations du Sommet de l'économie sociale et solidaire de 1996, celle de réseauter les acteurs de la finance solidaire et responsable au Québec, une partie des travaux du CAP-finance ARUC-ÉS, de 2007 à 2009, était consacrée à l'examen des questions liées aux modalités de mettre en place un réseau formel (pourquoi et comment réseauter

¹⁵³ Voir l'étude à l'adresse web suivante : <http://www.aruc-es.ugam.ca/Nospublications/Cahiers/tabid/53/ctl/Details/mid/365/ItemID/167/Default.aspx> (Consulté le 13 juillet 2013).

¹⁵⁴ Voir l'étude : <http://www.aruc-es.ugam.ca/Nospublications/Cahiers/tabid/53/ctl/Details/mid/365/ItemID/168/Default.aspx> (Consulté le 13 juillet 2013).

¹⁵⁵ Voir l'étude : <http://www.aruc-es.ugam.ca/Nospublications/Cahiers/tabid/53/ctl/Details/mid/365/ItemID/182/Default.aspx> (Consulté le 13 juillet 2013).

formellement les acteurs de la finance solidaire et responsable ?). Une étude a été réalisée par les chercheurs du CAP-finance pour voir comment structurer un tel réseau formel, comme le montre cet extrait d'un PV:

Gilles Bourque propose que le CAP devienne un comité de pilotage pour la création du réseau formel [celui de la finance solidaire et du capital de développement]. D'ici la prochaine rencontre du CAP, un plan de travail sera conçu afin d'explicitier le mandat du comité de pilotage. Une fiche d'accréditation sera préparée permettant ainsi l'adoption de ce projet au CAP. Le plan de travail pourrait s'articuler autour des actions suivantes : identifier les acteurs clés; identifier les regroupements similaires qui existent à l'international, définir la nature et les objets du réseau québécois¹⁵⁶.

Un répondant souligne également lors de nos entrevues : « Les dernières rencontres du CAP étaient consacrées à la création du réseau formel et à la préparation des documents. Les acteurs qui sont porteurs du projet du réseau formel étaient engagés. Les acteurs ont travaillé fort et il n'y avait pas d'animateurs comme tels. Il y avait un comité de travail qui faisait des propositions pour les membres. » (E.1). On peut donc voir que le Réseau FSRQ formel, lancé en décembre 2009, est le fruit des activités du CAP-finance ARUC-ÉS.

6.3.2 Gouvernance formelle (3e niveau d'institutionnalisation du Réseau FSRQ)

Tel que mentionné dans l'introduction, on parle de gouvernance formelle lorsque les partenaires d'un RIO mettent en place des structures et des processus pour gérer leurs relations. Selon Austin et Seitanidi (2012: 939):

A partnership has reached institutionalization when its structures, processes, and programs are accepted by the partner organizations (Seitanidi and Crane, 2009) and their constituents are embedded within the existing strategy, values, structures, and administrative systems of the organizations.

¹⁵⁶ Extrait du PV. CAP-finance ARUC-ÉS de janvier 2007

Généralement, dans ce mode de gouvernance, les partenaires créent des règlements internes propres à leur réseau et des processus de travail plus formels (des institutions formelles; Scott, 2005).

Nos données montrent que le processus d'institutionnalisation du Réseau FSRQ était achevé avec son incorporation en 2009, comme organisation à but non lucratif. Ces données expliquent qu'au moment où le CAP-finance ARUC-ÉS cessait ses activités en 2009, ce réseau formel naissait sur la base de l'engagement non plus des universités et chercheurs, mais des fonds signataires, membres fondateurs. Selon Lévesque (2013: 3) :

Même s'il était question d'élargir le membership, les membres fondateurs étaient ceux qui avaient même travaillé ensemble depuis dix ans, soit la Caisse d'économie solidaire Desjardins; la Fiducie du Chantier de l'économie sociale; Filaction, le Fonds pour l'investissement local et l'approvisionnement de fonds; Fondation, le Fonds de développement de la CSN pour la coopération et l'emploi; le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec; le Réseau d'investissement social du Québec; et le Réseau québécois du crédit communautaire.

Les sept membres fondateurs avaient établi les règlements généraux de leur nouveau réseau formel et préparé sa charte. Les relations développées et consolidées entre ces partenaires, depuis plusieurs années, sont devenues plus formelles. En d'autres termes, leurs relations sont régies maintenant par des règles écrites et détaillées faisant partie d'ententes reconnues officiellement par ces membres. L'institutionnalisation du Réseau FSRQ s'est complétée donc avec son incorporation et la mise en place de ses structures formelles de gouvernance.

Comparativement au CAP-finance ARUC-ÉS, le nouveau réseau formel n'est plus sous l'égide des universités. Il ne relève maintenant que de ses membres fondateurs, dont la mission principale s'inscrit explicitement dans la finance solidaire et responsable, soit des fonds dédiés à l'économie sociale et des fonds de développement, dont les fonds de travailleurs. Ainsi, selon les règlements généraux adoptés par les membres, les chercheurs universitaires sont maintenant présents dans ce réseau juste à titre de membres associés.

Pour bien gérer le Réseau FSRQ formel et mettre en place ses structures, ses membres fondateurs ont travaillé en concertation au sein d'un conseil d'administration transitoire, présidé par un chercheur et

ancien co-directeur (et co-fondateur) de l'ARUC-ÉS, pour s'assurer de mettre en place un système de gouvernance susceptible d'organiser les relations entre eux et surtout de faire converger leurs différentes logiques et prendre en considération les forces présentes et les compétences de chacun. Ils sont conscients que le succès de leur réseau formel repose sur la capacité de sa gouvernance à l'entraîner vers des actions collectives et consensuelles. Les points ci-après présentent le mode de gouvernance formel choisi par les membres du conseil d'administration de transition (gouvernance associative partagée) et expliquent ses structures et ses mécanismes.

6.3.2.1 Gouvernance associative-partagée

Pour les structures, Provan et Kenis (2008: 236) proposent trois formes de gouvernance pour les RIO: « *shared governance among network members; the network governed by one member; and delegation of its governance to a NAO. The NAO is a separate entity... set up specifically to govern the network and its activities.* » La gouvernance de RIO qui est pilotée collectivement et d'une façon non conflictuelle par ses partenaires est appelée « gouvernance communautaire » ou « réseaux pilotés par les participants » (Provan et Kenis, 2008), « gouvernance privée » (Mendez et Mercier, 2006) ou encore « gouvernance associative » (Ehlinger *et al.*, 2007).

Nos données montrent que la structure de gouvernance choisie pour le Réseau FSRQ formel est associative partagée; ses statuts prévoient plusieurs catégories de membres (membres fondateurs, membres investisseurs, membres partenaires et membres associés). Ces catégories de membres sont toutes représentées au conseil d'administration et ont le droit de participer aux assemblées annuelles des membres et aux différents comités de travail. Tel qu'illustré par cet extrait d'entrevue :

La gouvernance du réseau est partagée; les acteurs sont tous membres du CA et [...] la présidence est en alternance. Non, je ne pense pas qu'il y aura des chicanes pour la gouvernance; [c'est une] gouvernance partagée par les membres, mais là où ce n'est pas vraiment fini est cette idée de mettre un DG [directeur général] d'un grand acteur [fonds de grande importance] comme président du Réseau [Formel] pour [lui donner] plus de visibilité et de légitimité. Le Réseau a une gouvernance associative partagée dans la mesure où toutes les catégories de membres vont être représentées à son CA [conseil d'administration]. (E.3)

Les membres fondateurs du Réseau sont tous représentés à son conseil d'administration et assureront, à tour de rôle, sa présidence. Cependant, les autres catégories de membres ont un nombre de sièges limités, deux pour chaque catégorie. Le conseil d'administration et l'Assemblée des partenaires sont considérés comme des structures de gouvernance stratégique. Par contre, les comités de travail, le comité exécutif et la structure permanente de suivi sont des structures de gouvernance opérationnelle. Les points ci-après présentent ces structures pour clarifier le mode de gouvernance du Réseau FSRQ formel.

A. Structures de gouvernance stratégiques

Les deux structures désignées par le conseil d'administration de transition pour orienter les choix stratégiques et les activités du Réseau FSRQ sont le conseil d'administration et l'Assemblée des partenaires. Le conseil d'administration est composé, rappelons-le, de 13 membres (les sept membres fondateurs, 2 membres investisseurs, 2 membres partenaires et 2 membres associés). Le rôle de ce conseil consiste à déterminer les stratégies de développement de ce réseau (ses orientations stratégiques), à choisir ses activités, ses membres et sa présidence. Comme structure stratégique, ce CA est fortement inclusif; tous les membres fondateurs, partenaires, investisseurs et associés sont représentés à celui-ci. De plus, il réunit les têtes dirigeantes des institutions financières membres relevant de la finance solidaire et responsable.

Pour la présidence, le CA de transition a choisi pour le Réseau FSRQ une présidence partagée; le président est l'un des directeurs des organisations qui l'ont fondé, alors que les deux vice-présidents proviennent d'institutions relevant du capital de développement pour l'un et de la finance solidaire pour l'autre. Cette présidence est en alternance, aux deux ans, le but étant de permettre à tous les membres fondateurs du Réseau FSRQ de présider son conseil d'administration. Le président veille à l'exécution des décisions de ce CA et de l'Assemblée des membres, signe tous les documents nécessitant sa signature et remplit tous ses devoirs. En cas de son absence ou de son incapacité d'agir, les deux VP assument ses tâches et exercent ses pouvoirs.

Peu après le démarrage de ce réseau formel en décembre 2010, sa présidence a été assurée par le directeur de la Caisse d'économie solidaire. Les membres l'ont désigné après plusieurs échanges et

discussions. Ce choix s'explique par la position particulière que possède la Caisse dans le secteur. Celle-ci est au centre des trois logiques qui coexistent dans ce réseau: logiques syndicale, communautaire et associative d'économie sociale (voir le chapitre 4). L'histoire que la Caisse entretenait avec les autres membres partenaires du Réseau et son rôle dans le développement de celui-ci légitimaient sa place dans la gouvernance stratégique. Comme le souligne l'un des répondants :

Je trouve que c'est normal et logique que la Caisse préside au début le réseau [formel], c'est le directeur de la Caisse qui fait le consensus, la Caisse est parmi les membres fondateurs qui ont été à l'origine du réseau [formel] et qui l'ont soutenu d'une façon permanente.(E.6)

Rappelons également qu'en décembre 2009, les membres fondateurs du Réseau FSRQ avaient nommé Benoît Lévesque, ancien directeur de l'ARUC-ÉS, comme président pour un court mandat, d'environ neuf mois, afin de préciser les orientations stratégiques de ce nouveau réseau formel et de s'assurer que sa charte et ses règlements généraux correspondent bien à leur compréhension commune.

En plus du président et des deux vices présidents, les membres ont désigné un trésorier et un secrétaire pour faire fonctionner leur conseil d'administration. Le secrétaire assiste aux assemblées des membres et aux reconcentres du conseil d'administration et s'occupe de la rédaction des procès-verbaux. Il remplit toutes les fonctions qui lui sont attribuées par le conseil d'administration. Le trésorier prend en charge et protège les fonds du Réseau et tient ses livres de comptabilité. Il dépose également les fonds du Réseau dans une institution financière déterminée par le conseil d'administration

Finalement, en plus des rencontres du CA, les membres du Réseau FSRQ sont invités à une assemblée annuelle pour discuter des orientations stratégiques et élire leurs représentants au CA. Toutes les catégories de membres ont un droit de parole et un droit de vote à cette assemblée sauf les membres associés (soulignons qu'ils sont des chercheurs et des regroupements de recherche). Ces derniers sont convoqués aux assemblées générales, ont le droit de prendre la parole, mais n'ont pas le droit de vote. Toutes les questions soumises à l'Assemblée sont prises à la majorité des voix

exprimées par les membres. Les Assemblées sont présidées par le président du conseil d'administration du Réseau FSRQ.

B. Structures de gouvernance opérationnelle

Pour alimenter les travaux du conseil d'administration, renforcer et faciliter la prise de décision au sein de cette instance de gouvernance et assurer le fonctionnement permanent du Réseau FSRQ, les membres ont mis en place plusieurs comités de travail et un comité exécutif. Ceux-ci peuvent être considérés comme des structures opérationnelles de gouvernance. Des détails sur ces différents comités sont présentés ci-après.

Les trois comités de travail correspondent aux trois axes d'activité du Réseau FSRQ. Un comité s'inspirant de l'approche de la « communauté de pratique » a comme rôle le développement des compétences dans le domaine de l'investissement solidaire et responsable. Celui-ci est en tête de la liste des priorités des membres fondateurs; le développement des compétences s'inscrit dans le cœur même de la mission de ce réseau. Comparativement aux autres, ce comité aura à évoluer dans un domaine où l'expérience passée est limitée. Il prend en charge l'approfondissement, le transfert et le partage des connaissances pratiques. Un répondant mentionne :

S'il y a un axe où les membres du conseil d'administration doivent en priorité s'investir, c'est bien cette communauté de pratique. Cette initiative devrait démontrer la pertinence de réunir capital de développement et finance solidaire pour partager des expériences et des façons de faire relevant directement de l'investissement et qui se veulent différentes. (E.16)

Les activités de recherches relèvent d'un autre comité de travail, le *comité recherche*, composé des membres fondateurs et des chercheurs. Ces activités sont menées en partenariat avec des centres de recherche et chercheurs déjà engagés dans le domaine (anciens chercheurs du CAP-finance ARUC-ÉS). Par exemple, le deuxième portrait de l'investissement et du placement socialement responsables, publié en 2011, est réalisé par ce comité. La production de ce portrait est une activité de recherche qui va se répéter aux deux ans; tel que souligné dans le plan d'action actuel du Réseau FSRQ, le prochain portrait sera produit et publié en septembre 2014.

Les membres du CA ont également jugé important de mettre en place un *comité information, communication et représentation*. Celui-ci avait réalisé plusieurs activités durant la phase du processus de planification stratégique. Parmi ces activités, relevons le choix du logo et de la signature corporative pour le Réseau FSRQ. Le logo est constitué d'un voilier stylisé qui permet de mettre le Réseau sur un océan souvent tumultueux comme en témoignent les crises financières. La signature permet d'identifier la qualité de l'équipage, d'où l'appellation CAP-finance, Réseau de la finance solidaire et responsable.

Finalement, un *comité exécutif* a comme mission d'exercer les pouvoirs qui lui sont délégués par le conseil d'administration pour la gestion courante des activités du Réseau, excepté les pouvoirs qui, en vertu des règlements internes, doivent être exercés par ce conseil et assume tout autre mandat qui lui est confié spécifiquement par celui-ci. Ce comité doit préparer un rapport de ses activités à chaque réunion du conseil d'administration.

6.3.2.2 Membership et gouvernance

Rappelons-le, les membres fondateurs du Réseau FSRQ sont tous présents à son CA et assureront, à tour de rôle, sa présidence. Cependant, les autres catégories de membres choisies après plusieurs discussions entre les membres fondateurs lors de leur rencontres au CA de transition (soit les membres investisseurs¹⁵⁷, membres partenaires¹⁵⁸ et membres associées¹⁵⁹) ont des sièges limités (deux sièges pour chacune). Les membres fondateurs sont les sept institutions à l'origine de ce réseau et qui adhèrent à la *Charte de l'investisseur solidaire et responsable*; ils sont des membres « permanents » (voir les détails sur ces catégories de membres dans le chapitre 5).

On voit qu'avec la présence de ces différentes catégories de membres, l'enjeu de la gouvernance du Réseau FSRQ consiste à créer des conditions favorables pour développer une dynamique collective entre ses partenaires. La pérennité et la performance de ce réseau reposent sur la capacité de ses membres à gérer leurs divergences et sur les moyens qu'ils mettent en œuvre pour susciter des

¹⁵⁷ À titre d'exemple, comme « membre investisseur » potentiel, on peut mentionner Capital régional et coopératif Desjardins qui, selon nos répondants, a manifesté récemment son intérêt d'intégrer le Réseau.

¹⁵⁸ Comme « membre partenaire », citons l'Association des Centres locaux de développement (CLD) et le Réseau des CDEC qui ont intégré le Réseau quelque temps après son lancement en 2010.

¹⁵⁹ Comme « membre associé », relevons les universitaires et les professionnels intéressés aux enjeux de la finance solidaire et responsable.

collaborations et de l'engagement. Soulignons que les membres fondateurs de ce réseau se sont appuyés sur leurs expériences de collaboration au niveau du CAP-finance ARUC-ÉS pour gérer ces différences.

Cependant, on voit qu'avec l'existence de liens antérieurs entre les membres fondateurs du Réseau FSRQ et le consensus toujours recherché sur les objectifs à atteindre ainsi que sur les moyens à mettre en œuvre, les structures de gouvernance de ce réseau se sont rapidement mises en place avec le partage de responsabilités et la participation de toutes ses catégories de membres (membres fondateurs et autres). La confiance développée entre ces membres, leur connaissance mutuelle, l'existence de valeurs commune entre eux et la complémentarité de leurs produits financiers ont augmenté leur capacité de susciter une véritable dynamique collective et déterminé le choix de la structure de gouvernance de leur réseau formel : une gouvernance associative partagée. L'extrait suivant illustre bien ces propos :

On a besoin de la confiance au départ et de l'engagement, mais maintenant cette confiance est là et c'est plus du formel qu'on veut. La création de l'association veut dire quelque chose que notre confiance se concrétise. Il faut oui du leadership et de l'animation. Oui, il faut que le réseau s'institutionnalise et doit avoir de la visibilité. (E.1)

En somme, le choix d'une telle structure de gouvernance formelle permet d'encadrer les relations entre les membres du Réseau FSRQ, facilite la consolidation des comportements d'entraide et de coopération existant déjà au sein de celui-ci et renforce sa légitimité. En formalisant leur réseau, ses membres voulaient construire un système de règles afin d'encadrer leurs comportements et leurs actions collectives. L'objectif de cette formalisation est de donner un poids et un pouvoir de décision suffisamment important aux différents membres pour qu'ils puissent faire face ensemble aux pressions du secteur financier traditionnel, construire leur propre champ institutionnel et faire valoir leur importance auprès des gouvernements. Un répondant mentionne :

Je pense qu'il y a beaucoup d'activités ou plusieurs actions qui maintenant ne peuvent pas être entreprises par chacune des organisations [les fonds] ou des réseaux [de fonds] qui existent. Il faut que ça soit le Réseau formel [...] qui [...] va les faire, comme la formation [...] Par exemple; ensemble, on peut [...] chercher de l'argent au niveau des gouvernements pour finance: la

formation et [...] faire les portraits de la finance solidaire et du capital de développement; une seule organisation ne peut pas faire ça toute seule, [c'est l'ensemble] de l'industrie qui va faire ça. (E.2)

6.3.3 Conclusion

On voit que le Réseau FSRQ s'est formalisé avec son incorporation en décembre 2009. Juste après cette incorporation, ses membres fondateurs se sont engagés dans un processus de planification stratégique pour déterminer ses principales activités et ses structures de gouvernance formelle. Ce processus est achevé en 2010 avec l'organisation de sa première assemblée de fondation et d'une assemblée d'information à l'intention des membres potentiels et des acteurs de l'économie sociale.

Les structures de gouvernance mises en place pour le Réseau FSRQ sont des structures inclusives où toutes ses catégories de membres peuvent participer, c'est une gouvernance associative partagée. Ce mode de gouvernance encourage un processus de prise de décision participatif et engendre un équilibre de forces entre les différentes catégories de membres et une égalité dans la prise de décisions (pas d'acteur dominant). La coordination de ce réseau est donc de forme horizontale; les relations entre ses partenaires ne sont pas fondées sur un lien hiérarchique, mais plutôt sur une reconnaissance mutuelle des forces, capacités et limites de chacun d'eux.

On voit également qu'avant la formalisation du Réseau FSRQ, ses membres ont travaillé en étroite collaboration au niveau du CAP-finance ARUC-ÉS géré par une structure de recherche universitaire formelle (gouvernance à caractère scientifique). Bien que les relations entre ses membres soient toujours informelles durant cette phase, ce mode de gouvernance montre la pré-institutionnalisation de ce réseau.

En somme, on peut voir que le mode de gouvernance formel mis en place pour le Réseau FSRQ repose sur l'histoire des coopérations antérieures entre ses membres. Le tableau ci-après résume les mécanismes et les indices de gouvernance identifiés dans les données du cas pour les deux dernières phases de développement du Réseau FSRQ.

Tableau 6.2 Mécanismes et indices de mode de gouvernance formel

| Formalisation du Réseau FSRQ | | | |
|---|--|--|---|
| Gouvernance scientifique, sous l'égide de l'ARUC-ÉS (pré institutionnalisation du Réseau) | | Gouvernance formelle (institutionnalisation du Réseau) | |
| Mission | Recherche partenariale et co-construction des connaissances sur la finance solidaire et responsable | Mission | Développer et promouvoir la finance solidaire et le capital de développement auprès du grand public et améliorer l'expertise des professionnels de ce secteur émergent |
| Statut | Affiliation du Réseau à un centre de recherche universitaire, ARUC-ÉS et formation d'un CAP-finance ARUC-ÉS | Statut | Le Réseau s'est incorporé et a le statut d'association ou d'organisation à but non lucratif |
| Type de gouvernance | Gouvernance à caractère scientifique (sous l'égide des universités) | Type de gouvernance | Gouvernance associative partagée |
| Structures | <ul style="list-style-type: none"> - CAP-finance est co-dirigé par un chercheur et un praticien - La Cellule de gouvernance du CAP-finance ARUC-ÉS (son conseil d'administration) est composée de tous les membres (chercheurs et praticiens membres du Réseau FSRQ) - Comités de travail pour la réalisation et le suivi des activités de recherche. - Les comités de travail, les projets de recherche, les activités de réflexion ou de valorisation du CAP-finance sont sous la coresponsabilité d'un chercheur et d'un praticien. - Coordination opérationnelle assurée par une cellule permanente mise en place par l'ARUC-ÉS. Cette cellule est gérée par la coordonnatrice de l'ARUC-ÉS. Ses principales tâches sont : contacts des membres, rédaction de procès-verbaux, préparation des rencontres, prises de notes lors des rencontres, organisations des séminaires, etc. | Structures | <p>1. Structures de gouvernance stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'administration qui réunit les têtes dirigeantes des institutions financières membres relevant de la finance solidaire et responsable - Présidence partagée (président et deux vices présidents) et en alternance - Désignation d'un trésorier et d'un secrétaire pour faire fonctionner le CA - Assemblée annuelle de membres: Toutes les catégories de membres ont un droit de parole et un droit de vote à cette assemblée, sauf les membres associés qui sont des chercheurs. Ces derniers ont seulement un droit de parole. <p>2. Structures de gouvernance opérationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trois comités de travail : comité recherche, comité information, communication et représentation et comité « communauté de pratique » - Comité exécutif - Structure permanente de suivi |
| Mécanismes | <ul style="list-style-type: none"> - Consolidation et développement des mécanismes de gouvernance sociaux existants (confiance, valeurs et vision partagées, mission commune, connaissance mutuelle, ajustement mutuel) - Règlements et procédures formels de l'ARUC-ÉS pour gérer le processus de co-construction des connaissances | Mécanismes | <ul style="list-style-type: none"> - En plus d'utiliser les mécanismes sociaux de gouvernance (confiance, connaissance mutuelle, valeurs et missions partagées, ajustement mutuel), les relations sont régies maintenant par des règles écrites et détaillées faisant partie d'ententes reconnues officiellement par tous les membres. (Production d'une charte et des règlements internes pour le Réseau) |

6.4 Conclusion du chapitre

Ce chapitre montre que malgré l'hétérogénéité de ses membres partenaires (logiques et intérêts différents), le Réseau FSRQ s'est institutionnalisé. Il est passé d'un mode de gouvernance informel à un mode formel. Les mécanismes informels de gouvernance (missions, vision et valeurs communes; ajustement mutuel; confiance et réciprocité; connaissance mutuelle) développés au fil du temps entre ses membres ainsi que la réussite de leur expérience de partenariat de recherche au niveau du CAP-finance ARUC-ÉS ont facilité son processus d'institutionnalisation et orienté le choix de sa structure de gouvernance formelle (gouvernance associative partagée).

La figure 6.2 ci-après illustre le développement présenté dans les deux sections qui composent ce chapitre. Il montre le lien entre les deux modes de gouvernance du Réseau FSRQ, informel et formel, la vitalité des mécanismes informels pour le choix et le fonctionnement de sa structure de gouvernance ainsi que l'importance de la phase de l'ARUC-ÉS pour son institutionnalisation; ses membres ont travaillé sous l'égide de cette structure de recherche universitaire pour mener à terme ce processus d'institutionnalisation.

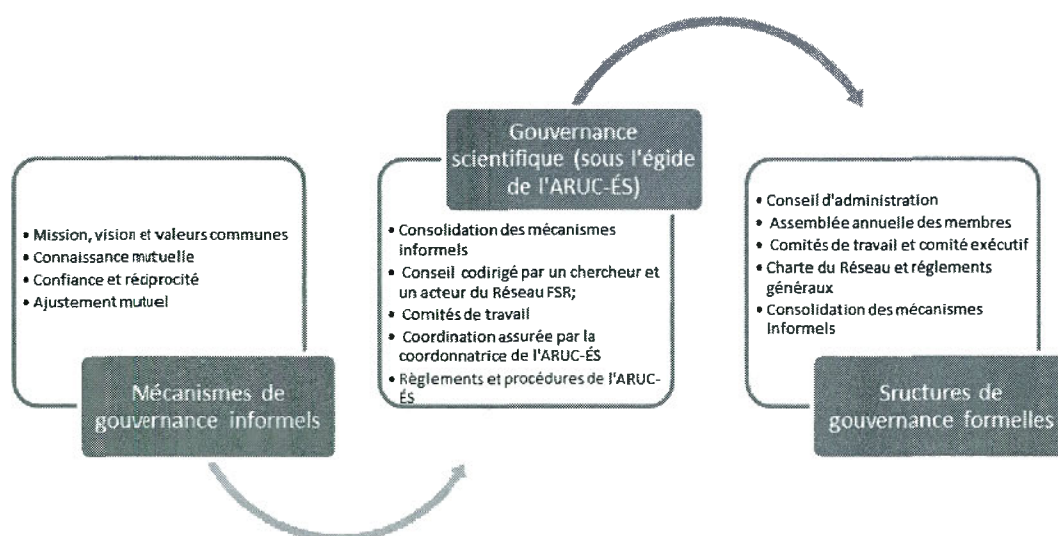


Figure 6.2 Évolution de la gouvernance du Réseau FSRQ

L'analyse montre également que certes, les mécanismes informels ont aidé les membres du Réseau FSRQ à coordonner leurs actions et à réaliser de nombreux projets conjoints. Cependant, pour rehausser la légitimité de leur réseau, faire face aux pressions externes et développer leur propre champ institutionnel, ils ont jugé important de le formaliser. Cette formalisation a comme objectif de pérenniser ce réseau et préserver ses valeurs fondamentales et historiques. Elle témoigne du souci de ses membres de stimuler davantage des projets collectifs. L'enjeu pour eux est de s'organiser collectivement pour faire face au secteur financier traditionnel et promouvoir la finance solidaire et responsable.

Avec son institutionnalisation, le Réseau FSRQ s'inscrit dans une vision plus large visant l'influence du secteur financier à partir principalement du renouvellement des pratiques financières. Le chapitre suivant explique comment s'est réalisée cette institutionnalisation dans la pratique en mobilisant le concept du travail institutionnel et la grille d'analyse développée dans le chapitre 2 (cadre théorique).

CHAPITRE VII

INSTITUTIONNALISATION DU RÉSEAU FSRQ. UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE BASÉE SUR LE TRAVAIL DES ACTEURS

7.1 Introduction

Comme le montre le chapitre 5, présentation du cas, le Réseau FSRQ est en activité depuis plus de 10 ans, au fil desquels ses membres partenaires ont institutionnalisé des pratiques, des orientations et des valeurs. Le but de ce présent chapitre est d'analyser le processus d'institutionnalisation de ce réseau, son passage d'un mode de gouvernance informel à formel. Il montre comment s'est effectuée cette institutionnalisation dans la pratique en analysant le travail fait collectivement par ses membres partenaires, comme acteurs institutionnels, et ce, pendant toutes ses étapes de développement : émergence, extension et consolidation. Une relecture analytique du cas permet d'identifier le type de travail institutionnel fait par les acteurs pour mener à terme le processus d'institutionnalisation de leur réseau. Rappelons que le travail institutionnel est défini comme : « *The purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions* » (Lawrence et Suddaby, 2006: 215) et il présente les caractéristiques suivantes: l'intentionnalité (il est important que les acteurs soient motivés pour faire ces actions ou ce travail) et l'effort (il représente un effort).

Tel que présentée dans notre cadre théorique, notre analyse se base sur les pratiques de création institutionnelle. Il s'agit pour nous d'identifier les pratiques qui ont amené à la création des institutions propres au Réseau FSRQ (normes, routines et règles). Rappelons que le travail de création institutionnel correspond à la mise en place de nouvelles pratiques, de nouvelles routines et de nouveaux standards (Ben Slimane et Léca, 2010). Pour appréhender les pratiques de création institutionnelle propres au Réseau FSRQ, nous avons mobilisé la grille d'analyse développée dans le

chapitre théorique (celle adaptée de Lawrence et Suddaby, 2006)¹⁶⁰. Cette grille est adaptée pour identifier les pratiques mises en œuvre collectivement par les acteurs du Réseau FSRQ durant ses différentes phases d'évolution. La compréhension du processus de création institutionnel se fait, selon Lawrence et Suddaby (2006), par l'identification des principales formes de travail mobilisées au cours du temps. Ils proposent, rappelons-le, trois catégories de travail institutionnel qui sont : le travail normatif, le travail cognitif et le travail politique.

Le travail normatif comprend les pratiques suivantes : la construction d'une identité (*constructing identities*), l'évolution des associations normatives (*changing normative associations*) et la construction d'un cadre normatif (*constructing normative networks*) (Lawrence et Suddaby, 2006). Ce type de travail institutionnel s'intéresse à l'évolution des normes et des valeurs. Dans le cas étudié, les données montrent que la première phase de développement du Réseau FSRQ est marquée particulièrement par la conception d'une norme commune, le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Elle se distingue donc par un travail de type normatif que nous avons expliqué dans la première section de ce chapitre. Évidemment, ceci ne veut pas dire que les pratiques cognitives et politiques n'existent pas à cette étape; nous analysons plutôt les pratiques qui la caractérisent le plus, celles qui visent la conception, la diffusion et la légitimation du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* comme une norme commune.

Le travail cognitif comprend quant à lui les pratiques suivantes: la création d'une logique de similitude (*mimicry*) qui facilite l'adoption de nouvelles pratiques; la constitution d'une carte cognitive commune par le biais d'un mécanisme de conceptualisation (*theorizing*); et le développement des connaissances et des compétences nécessaires pour s'approprier l'institution (*educating*). Le travail cognitif a comme objectif de développer et de gérer un patrimoine cognitif commun et spécifique et définit les mécanismes permettant de mutualiser et diffuser les connaissances nécessaires à la mise en place d'une carte cognitive commune. Tel que présentées dans la deuxième section de ce chapitre, nos données montrent que la deuxième étape d'évolution du Réseau FSRQ, phase du CAP-finance de

¹⁶⁰ Ces auteurs ont fait une revue de littérature systématique des études empiriques publiées depuis 1990 dans les trois principales revues scientifiques en gestion : *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal* et *Organization Studies*. Ils ont ainsi pu observer neuf pratiques distinctes au travers desquelles les acteurs engagent des actions résultantes dans la création de nouvelles institutions. Ils ont regroupé ces pratiques dans trois grandes catégories : travail politique, travail normatif et travail cognitif.

l'ARUC-ÉS, est une étape dédiée à la recherche, la conceptualisation et la coconstruction des connaissances sur le secteur de la finance solidaire et responsable au Québec; plusieurs recherches ont été réalisées par les acteurs partenaires, au niveau du CAP-finance, pour développer des concepts et un discours commun sur la finance solidaire et responsable. Donc, cette étape se distingue particulièrement par un travail de type cognitif présenté dans la deuxième section de ce chapitre.

Le travail politique comprend les activités de plaidoyer, de définition et de motivation. Lawrence et Suddaby (2006: 215) définissent les pratiques institutionnelles de nature politique comme « la construction de règles, de droits de propriétés et de frontières qui définissent l'accès aux ressources matérielles ». Nos données montrent que durant la troisième étape de développement du Réseau FSRQ, ses membres fondateurs ont développé et mis en place collectivement ses structures de gouvernance formelles et ont annoncé au public sa formalisation. Cette étape est particulièrement marquée par un travail de type politique. Nous analysons ces pratiques d'ordre politique dans la troisième section de ce chapitre.

7.2 Travail normatif et genèse du Réseau FSRQ

Nos données montrent que l'origine du Réseau FSRQ est liée à la formation d'un noyau d'acteurs du secteur de la finance solidaire autour d'un projet collectif, le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Ce dernier vise la normalisation de leur pratique d'analyse des organisations d'économie sociale qu'ils financent. Auparavant, ces acteurs utilisaient les mêmes outils d'analyse que ceux utilisés pour mesurer la performance des organisations classiques. Cependant, ces outils ne permettaient pas de mesurer les spécificités des organisations d'économie sociale, telles que les finalités sociales et environnementales de leurs activités, leur aptitude à mutualiser les ressources et les risques, leur fonctionnement démocratique et participatif, ou encore la dimension non monétaire de l'implication de bénévoles et d'usagers. Ces spécificités, propres aux organisations d'économie sociale, influencent beaucoup leur mode de gestion. Elles ont d'ailleurs des conséquences sur la compréhension de leur situation réelle, de leur fonctionnement et de leurs facteurs de succès. Les états financiers n'offrent qu'un portrait partiel de l'efficacité de ces organisations puisqu'ils ne peuvent présenter un portrait complet de l'atteinte de leur mission et de leurs objectifs, de leurs impacts

intangibles et de leur solidité à long terme. La préparation du Guide avait comme objectif de mettre en place un cadre d'analyse spécifique aux organisations d'économie sociale qui prend en considération leurs différences. Ces acteurs se sont regroupés d'une façon volontaire et ont travaillé collectivement, pendant plusieurs années, pour développer cette norme commune qui leur permet de faire une analyse standardisée, globale et réelle des entreprises d'économie sociale. Un répondant souligne :

Chacun fait son analyse [des projets d'économie sociale] selon ses critères et on partage les résultats de nos analyses. Avec le Guide, nos analyses sont pas mal similaires. Autrement dit, on arrive à des mêmes conclusions. On peut arriver à dire, avec les résultats que nous avons, voici comment on peut intervenir et voilà comment on peut aider la réalisation de ce projet et chacun de nous propose quelque chose. (E.11)

La réalisation du Guide, comme norme collective, est facilitée par un ensemble de pratiques développées par ses partenaires durant toutes ses étapes de développement comme projet : préparation, rédaction et diffusion. Les points ci-après présentent notre analyse des pratiques identifiées dans les données.

7.2.1 Pratiques de mobilisation et d'activation (*mobilizing and activating*)

Tel que proposé dans notre grille d'analyse, la mobilisation des ressources et l'attraction de nouveaux membres sont parmi les principes importants pour la gestion de RIO (Saz-Carranza et Ospina, 2011; Agranoff et McGuire, 2001). Saz-Carranza et Ospina (2011: 331) soulignent l'importance du travail de mobilisation et d'activation au niveau des RIO, comme le montre cet extrait tiré de leur article :

The literature documents 2 tasks associated with resource management: managers of member organizations must work to attract new partners and support those who want to become members. Agranoff and McGuire (2001) refer to this as activating. Second, managers of member organizations must capture the necessary resources and support for the network, which they do through a type of work Agranoff and McGuire (2001) called mobilizing.

Les données du cas montrent que la mobilisation et l'activation autour du projet du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* sont considérables, et ce, durant toutes les étapes de sa réalisation.

Plusieurs actions de mobilisation et d'activation faites collectivement par les acteurs ont été identifiées, et ce, avant et pendant la rédaction du *Guide*, et après sa publication. Tout à fait au début du processus de préparation de ce projet, l'activation a été faite particulièrement par l'un des partenaires du *Guide*, le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), qui était à son origine. Ce dernier avait d'ailleurs, par la suite, animé ce groupe de partenaires et coordonné leurs activités. La directrice du RISQ avait pris volontairement, et d'une façon totalement informelle, l'initiative de contacter les principaux partenaires de la finance solidaire pour les unir et les mobiliser autour de ce projet. Elle avait également contacté les principaux regroupements de l'économie sociale et avait échangé avec eux sur l'importance d'un tel projet pour les organisations d'économie sociale. Comme le rapporte l'un de nos répondants, cette tâche de mobilisation était difficile au début : « Ça été difficile de convaincre les acteurs, ça été difficile parce qu'il fallait d'abord limiter le nombre de personnes autour de la table et bien les identifier [...] Donc, on a limité à ceux qui faisaient du financement comme activité de base, juste les bailleurs de la finance solidaire. » (E.9). Allant dans le même sens, un autre répondant souligne :

Le chantier [Chantier de l'économie sociale] a été mis à l'écart, parce que ce que voulait le RISQ pour préparer ce guide était de mettre les praticiens de la finance, mais pas les politiciens de développement, sinon, il en a plein d'autres. Entre praticiens, on discutait sur la pratique parce qu'on devait savoir de quoi on parle aussi avant de discuter des volets du *Guide*; on est différents. Par exemple, l'analyste d'Investissement Québec, un financier pur, ne définit pas l'entreprise d'économie sociale comme nous. Il est important donc de le convaincre sur le volet social. (E.6)

Après plusieurs contacts personnels et informels faits par le RISQ, un noyau d'acteurs engagés dans le projet s'était formé. Ces acteurs avaient rapidement mis en place un comité de travail pour discuter et développer le contenu du *Guide*. Un répondant souligne :

C'est vraiment l'engagement des personnes et des organisations. Les connaissances sont attachées aux personnes, mais la volonté était organisationnelle. La Caisse d'économie avait cette volonté, le RISQ, Investissement Québec, etc. On avait tous la volonté, mais sans l'implication personnelle des personnes qui ont accepté de transmettre les connaissances qu'ils ont, ceci ne peut pas être produit. C'est un engagement personnel et organisationnel. Il fallait chercher les personnes qui ont des connaissances, les personnes sont très importantes dans ce dossier. (E11)

En travaillant au sein de ce comité, les partenaires avaient développé des actions de mobilisation pour enrichir le contenu du Guide et assurer sa diffusion auprès des parties prenantes externes qui sont appelées à l'utiliser (ex. les organisations faisant de l'accompagnement et les réseaux chargés du développement de l'ÉS (CLD, CDÉC, pôles régionaux, CDR, etc.).

Lors des premières rencontres formelles du comité, les discussions portaient surtout autour de la question de comment procéder pour produire une norme riche en contenu et qui réponde aux attentes de toutes les parties prenantes. Ils ont discuté toutes les dimensions du projet : contenu, financement, participation et diffusion. L'une de leurs actions pour mobiliser les acteurs non financiers (acteurs de développement) à participer au contenu du Guide a été la mise en place d'un comité de consultation composé principalement de ces acteurs. Le rôle de ce comité était de valider les contenus préparés par le comité de rédaction du Guide. Pour former un tel comité, les partenaires ont contacté surtout les têtes de réseaux et les acteurs clés ayant beaucoup d'influence au sein du secteur de l'ÉS. Un répondant souligne :

Ils ont tous participé financièrement et avec leurs connaissances et expertises. Nos analystes sur le terrain nous ont aidés dans les choix des indicateurs et des outils. Nous avons fait des consultations dans les réseaux pour avoir des commentaires et des propositions. Par exemple, Investissement Québec a mis sur place un comité avisé où on était tous invités pour échanger. Donc, le travail s'est fait avec consultation et mobilisation. (E.9).

Le but à travers cette pratique de mobilisation était d'assurer une légitimité pour le Guide et rehausser son niveau d'acceptation.

La mobilisation s'est poursuivie également après la publication du Guide afin d'assurer sa diffusion. Ses partenaires, particulièrement le RISQ, ont organisé des rencontres et assuré des formations au niveau des organisations concernées par son utilisation. Le comité de préparation du Guide a même conçu des outils pédagogiques destinés à dispenser cette formation. Le but de cette mobilisation des parties prenantes externes était d'expliquer son contenu et faciliter son utilisation pour l'ensemble des analystes intervenant dans le financement des projets d'entreprises d'économie sociale. Cette formation fournit aux différentes parties prenantes les connaissances et les compétences nécessaires

pour s'approprier du Guide comme norme collective. Un consortium composé des principaux réseaux auxquels les formations sont destinées a été formé afin d'assurer le suivi de cette démarche de formation. Un répondant a dit :

Je dirais, ce qui a permis pour ce guide d'être suivi et partagé par tous les partenaires est la formation; une série de formations a été offerte par le RISQ partout au Québec. Donc, ceci faisait [...] à la fois un lieu de transmission et de partage de ces normes. Ces normes se propagent et se reproduisent encore aujourd'hui [...]. Ce guide a fait l'objet de présentation en France et en Italie et il a été traduit en Portugais. Il est maintenant aussi utilisé et adapté au Brésil. Ce guide a permis des alliances au niveau international. (E.9).

Cette activité de formation a été confiée au RISQ, car ce dernier était perçu par les autres partenaires du Guide comme un collectif, ceux-ci siégeant pratiquement tous à son conseil d'administration.

Avec ces efforts de mobilisation et d'activation à l'interne (entre les partenaires) et à l'externe, le Guide est devenu aujourd'hui une norme de travail utilisée par l'ensemble des bailleurs de fonds du secteur de la finance solidaire et responsable ainsi que par les réseaux et les organisations qui assurent l'accompagnement des entreprises collectives et sociales. Il est utilisé au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde, particulièrement en France et au Brésil. Il est devenu également un document de travail dans certains cours universitaires au Québec. Depuis sa publication en 2004, le RISQ offre, en moyenne, huit formations par année, et ce, dans toutes les régions du Québec. Chaque séance de formation est livrée pour un groupe de 20 personnes et s'étale sur deux journées complètes. Donc, en moyenne, 160 personnes reçoivent cette formation chaque année. Actuellement, le RISQ, avec la collaboration des autres membres du Réseau FSRQ, prévoit mettre à jour le document du Guide. Cette mise à jour est parmi les projets importants de ce réseau pour l'année 2013-2014.

7.2.2 Pratiques de négociation

La négociation est une pratique particulièrement importante pour les réseaux interorganisationnels, car leurs membres partenaires sont généralement de natures hétérogènes. Les réseaux de ce type gèrent souvent la tension entre l'unité et la diversité (Ospina et Saz-Carranza, 2010). Il est en effet nécessaire

pour les partenaires de négocier afin d'arriver à des compromis. La négociation aide à développer des conditions favorables à la création de l'« unité dans la diversité » (Saz-Carranza et Ospina, 2011).

Nos données montrent qu'en plus du travail de mobilisation et d'activation fait par les partenaires du Guide individuellement et collectivement, ce projet, comme une norme d'action collective, les a menés à s'engager dans des activités de négociation qui ont occupé une partie importante des interactions entre eux. Comme le mentionne l'un de nos répondants :

Il y avait déjà des tensions entre MCE conseils liées à la CSN et le Chantier. Tension entre le RISQ et MCE conseils. Le noyau d'acteurs pour le Guide est composé de la filière CSN et de la filière Chantier et chacun veut un peu chapeauter l'ensemble. Il y avait une espèce de concurrence entre les acteurs et donc le Guide a permis quand même que ces acteurs-là s'entendent, puis de faire une production commune et de rassembler tout le monde. Il y a eu des discussions communes qui ont créé une certaine confiance entre les acteurs et qui ont fait preuve des capacités de formaliser les connaissances. Il y avait des enjeux sur la définition des termes et sur le respect des vieilles filières qui étaient là (la filière syndicale, filière Chantier et filière Desjardins). C'est des différences d'intérêts ou de tradition de cultures. (E.16)

En plus du travail cognitif, comme tel, visant la conception et le développement du contenu du Guide, le cœur du travail de ses partenaires repose sur la négociation. Comme le souligne l'un de nos répondants :

On a discuté énormément le projet du Guide. Les négociations, c'est important pour l'ensemble des partenaires; ça donne souvent des résultats et ça nous amène à des consensus et dans notre secteur on est habitué à ça. C'est long, mais ça vaut la peine; c'est long parce que, pour chaque point et chaque définition, il faut écouter les propositions de chacun, les discuter, les justifier et ça prend du temps, mais c'est important! (E.11)

Au début, les partenaires avaient négocié ensemble l'organisation de ce projet (qui participe à ce projet, comment le financer, qui assurera sa coordination, etc.), le contenu du document du Guide et sa forme (choix des termes et définitions, la structure des chapitres, la présentation graphique, etc.) ainsi que l'utilisation du Guide (comment assurer sa diffusion et la formation des personnes reliées aux organisations qui sont appelées à l'utiliser). Les partenaires du projet cherchent à dégager par ces

pratiques de négociation des compromis et des consensus. Au début, les négociations étaient donc autour des questions liées à l'organisation du projet du Guide.

Après le lancement de ce projet, les débats se sont poursuivis tout au long des réunions du comité chargé de la préparation des contenus du Guide. Les échanges portaient autour des points suivants : la définition des concepts clés, les contenus des chapitres, la mise en page finale du Guide et sa diffusion. Selon nos répondants, lors des rencontres du comité, les partenaires s'engageaient toujours dans des échanges parfois longs pour générer des propositions et les argumenter. Ils proposent et tentent de convaincre les autres en justifiant leurs idées. Le but était toujours d'enrichir le contenu de ce Guide. Selon nos répondants, les partenaires ne rejettent pas directement les propositions de leurs collaborateurs; ils essayaient cependant de les appréhender et de les reformuler sous forme de nouvelles propositions qui faisaient plus de consensus et qui satisfaisaient toutes les parties prenantes internes et externes. Comme le souligne un répondant :

On est obligé de travailler ensemble pour élaborer ce guide; c'est important pour chacun de nous et pour le secteur et les organisations de l'économie sociale. C'était difficile [de mener un débat d'idées], surtout au début, mais on a eu beaucoup de plaisir dans nos échanges. (E.9)

Un autre souligne: « On discute [le contenu du Guide]. On a même eu des débats très chauds avec des désaccords, mais on arrivait à les résoudre et on est ensemble aujourd'hui. » (E.6)

La tâche de négociation était difficile et complexe, surtout au début du projet, car les partenaires ne définissaient même pas l'entreprise d'économie sociale de la même façon. Plusieurs autres concepts étaient également définis et interprétés différemment. Par exemple, selon nos répondants, les échanges autour du concept d'économie sociale étaient intenses et intéressants; les partenaires discutaient, rediscutaient pendant plusieurs séances de travail du comité afin de choisir les mots, les phrases et parvenir à une définition de l'économie sociale acceptée par toutes les parties, comme en témoigne l'un de nos répondants : « On devait savoir de quoi on parle avant de discuter des volets du Guide; on est différents. Par exemple, l'analyste d'Investissement Québec, un financier pur, ne définit pas l'entreprise d'économie sociale comme nous. Il est important donc de le convaincre sur le volet social [...] » (E.9). Après plusieurs discussions, les partenaires se sont entendus sur le fait que les

entreprises d'économie sociale existent pour des objectifs différents et fonctionnent sur des bases distinctes de celles des entreprises privées et publiques. Ils ont déterminé pour ces entreprises les quatre principes suivants, dits « les 4 Ps » : la propriété collective; le processus de décision démocratique; la primauté des personnes et du travail sur le capital, lors de la répartition des revenus; et la production des biens et services socialement utiles.

La rédaction du Guide a duré, rappelons-le, trois ans (2000-2003); les partenaires ont discuté, point par point, de son contenu. Comme le rapporte l'un des répondants :

Les discussions étaient, je dirais, du bon niveau autant au niveau des contenus et des échanges et il y avait un bel esprit de travail. Mais, c'était très long, parce que chaque proposition, il fallait la valider pour être sûr que ceci passe au niveau de toutes les organisations partenaires... Il fallait s'entendre sur chaque concept et le définir : ex. entreprise d'économie sociale, c'est quoi le revenu, c'est quoi qu'on considère comme revenu, etc. C'était long, mais le produit final est très beau et on était content [...]. Le but pour nous est surtout d'arriver à un résultat qui fait le consensus et utile pour nous tous. (E.9).

Ils ont négocié également la question de la propriété intellectuelle de ce Guide (droits d'auteur) et ont décidé par consensus de la reconnaître au RISQ; ce dernier était perçu par les autres partenaires comme un outil collectif, puisqu'ils en étaient tous des membres. Soulignons toutefois que sur la publication elle-même, les logos des organisations partenaires sont tous là et de même taille. Comme l'illustre cet extrait d'entrevue :

La propriété intellectuelle du Guide revient au RISQ parce qu'à l'époque, la structure du RISQ faisait en sorte que, comme le CAP [le Réseau FSRQ], le CA était varié et aussi l'assemblée générale. Il y avait sur le CA du RISQ, tous les partenaires qui avaient participé au Guide : Filaction, IQ, MCE conseils, la Caisse d'économie, Fondation et des partenaires de toutes les sources. Donc, le RISQ était l'organisme le plus adapté pour supporter ce projet du Guide; c'est parce que le RISQ [au long, le Réseau d'investissement social du Québec] était vraiment un réseau. Les droits d'auteur ont été donnés donc par consensus au RISQ. (E.12)

Également, après la publication officielle du Guide, un processus de négociation fut entamé avec des parties prenantes externes (organisations faisant l'accompagnement des entreprises d'économie sociale et autres acteurs) qui sont appelés à l'utiliser. Le but était d'assurer sa diffusion et sa bonne

utilisation. Suite à ces négociations, un consortium composé des principaux réseaux et organisations d'économie sociale a été formé afin d'assurer le suivi de la démarche de formation des analystes financiers chargés de l'analyse des projets d'entreprises d'économie sociale; les pratiques de formation et de diffusion fournissent aux acteurs internes et externes les connaissances et les compétences nécessaires pour s'approprier le Guide, comme une norme commune, une institution. Il a le caractère d'une institution, car il est diffusé et est devenu un outil de référence dans le secteur de l'économie sociale. Il est reconnu comme un document de référence officiel, est utilisé par les gestionnaires, les accompagnateurs et les analystes des entreprises collectives au Québec, au Canada et ailleurs dans le monde.

7.2.3 Pratique de légitimation

Rappelons que le travail de création institutionnelle passe en premier lieu par des activités visant à assurer et construire une légitimité vis-à-vis de l'extérieur (Ben Slimane, Leca, 2010). Toute institution doit être connue d'autrui et tenue pour acquise (Huault, Leca, 2009). Les données du cas montrent qu'en plus des pratiques de négociation, de mobilisation et d'activation visant la construction collective du Guide, les partenaires ont fait plusieurs actions afin d'assurer la légitimité externe de ce guide et de leur réseau. Ils avaient, par exemple, sollicité les spécialistes de MCE Conseils et ceux de l'Agence Pythagore, afin qu'ils interviennent à titre d'experts pour lire et commenter rigoureusement les premières versions de guide. Sa version finale fut publiée officiellement par le RISQ, en 2004. Sa diffusion auprès des organisations et réseaux d'économie sociale fut également confiée au RISQ. Ce dernier assure toujours, encore aujourd'hui, la formation des analystes financiers chargés de l'étude des dossiers des entreprises d'économie sociale. Un répondant affirme: « Je dirais [que] ce qui a permis à ce guide d'être suivi et partagé par tous les fonds [membres du Réseau et partenaires] est la formation. Une série de formations a été offerte par le RISQ partout au Québec [...]. » (E.9)

Également, pour rehausser sa légitimité externe, le Guide et les outils de formation conçus spécialement pour celui-ci ont été traduits afin de les rendre accessibles aux communautés anglophones du Québec et des autres provinces canadiennes. Plusieurs organismes de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, des Prairies et des provinces maritimes avaient manifesté leur intérêt pour ce

guide. Un répondant affirme : « Le Guide a fait l'objet de présentations en France et en Italie et il a été traduit en portugais. Il est maintenant aussi utilisé et adapté au Brésil. Ce guide a permis des alliances au niveau international. » (E.12). Donc, avec sa publication, sa traduction et sa diffusion au Québec, ailleurs au Canada et dans le monde, le Guide est reconnu comme un document de référence officiel; il s'est « institutionnalisé ».

7.2.4 Conclusion

À travers l'analyse présentée dans cette sous-section, on peut voir que, durant la première phase de développement du Réseau FSRQ, ses membres partenaires ont mobilisé des pratiques visant la création d'une norme commune pour se reconnaître entre eux et harmoniser leurs pratiques d'analyse des projets d'ÉS. Cette norme est le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Les pratiques institutionnelles identifiées dans les données sont : la mobilisation et l'activation; la négociation; et la légitimation.

On voit également qu'à cette phase, même si les partenaires du Réseau FSRQ se mobilisaient autour de ce projet du Guide, les relations entre eux restaient informelles. On ne peut pas parler, pour cette période qui marque son origine, d'un réseau formel comme tel. Il faut attendre l'arrivée du CAP-finance ARUC-ÉS pour voir réellement les stratégies développées par les membres du Réseau FSRQ pour l'institutionnaliser (voir la section ci-après). Il y avait par contre un travail institutionnel considérable visant la conception, la diffusion et la légitimation du Guide. Soulignons, également, qu'avant le Guide, il avait déjà un travail institutionnel visant la définition et la légitimation de l'économie sociale et des institutions de la finance solidaire et responsable.

Le Guide, comme norme commune, pourrait ainsi être considéré comme un pilier pour les collaborations ultérieures. Comme le souligne l'un des répondants: « On ne peut pas parler de collaboration si on ne parle pas le même langage, si on ne définit pas l'entreprise d'économie sociale de la même façon et si on se donne pas les mêmes critères d'investissement, la même norme ». (E.6) Cette norme a contribué à la construction identitaire du Réseau FSRQ (ou *constructing identities*, selon les termes de Lawrence et Suddaby, 2006). Cette construction identitaire comme forme de travail

institutionnel est au cœur de la création des institutions (Lawrence et Suddaby, 2006: 223). Elle est une étape essentielle pour le développement d'une proximité institutionnelle entre les membres de ce réseau, puisqu'elle permet de créer un sentiment d'appartenance commun à leur réseau.

Le tableau ci-après résume les catégories et les indices de pratiques normatives identifiées dans les données du cas.

Tableau 7.1 Catégories et indices de travail normatif

| Catégories de pratiques normatives | Indices sur le terrain |
|---|---|
| Pratique de mobilisation et d'activation | <p>La mobilisation et l'activation autour du projet du Guide est considérable, et ce, durant toutes les étapes de sa réalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobilisations des partenaires (<i>activating</i>) - Attraction de nouveaux partenaires - Mobilisation des ressources - Engagement des personnes et des organisations dans le projet du Guide - Mobilisation pour enrichir les contenus du Guide - Mobilisation après la publication du Guide afin d'assurer sa diffusion. - Mobilisation pour la formation des intervenants utilisant le Guide - Mobilisation pour concevoir les outils de formation destinée aux utilisateurs du Guide - Mobilisation pour la mise à jour du Guide (projet prévu pour 2014) |
| Pratique de négociation | <ul style="list-style-type: none"> - Au début, les partenaires avaient négocié ensemble l'organisation de ce projet (qui participe à ce projet, comment le financer, qui va assurer sa coordination, etc.); le contenu du document du Guide et sa forme (choix des termes et définitions, la structure des chapitres, la présentation graphique, etc.); et l'utilisation du Guide (comment assurer sa diffusion et la formation des personnes reliées aux organisations qui sont appelées à l'utiliser). - Après le démarrage du projet, les négociations se sont poursuivies tout au long des réunions du comité chargé de la préparation des contenus du Guide. Les échanges étaient autour des points suivants : la définition des concepts clés, les contenus des chapitres, la mise en page finale du Guide et sa diffusion. Ces négociations visaient donc le contenu du Guide et sa diffusion. - Après la publication officielle du Guide, un processus de négociation était commencé avec des parties prenantes externes (organisations faisant l'accompagnement des entreprises d'économie sociale et autres acteurs) qui sont appelés à l'utiliser. Le but était d'assurer sa diffusion et sa bonne utilisation. |
| Pratique de légitimation | <ul style="list-style-type: none"> - Solliciter les spécialistes de MCE Conseils et ceux de l'Agence Pythagore qui interviennent à titre d'experts dans les secteurs de la finance solidaire et de l'économie sociale, pour lire et commenter rigoureusement les premières versions de Guide. - Traduction du Guide et sa diffusion dans les autres provinces canadiennes et ailleurs dans le monde. - Formation des intervenants financiers pour faciliter son utilisation - Participation des parties prenantes externes ayant de l'influence dans le secteur de l'ÉS |
| L'idée principale de ce travail de type normatif est cette production d'une norme commune (le <i>Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale</i>) propre au secteur de la finance solidaire et responsable. Ce guide vise la normalisation des pratiques d'analyse des projets d'économie sociale | |

7.3 Travail cognitif et élargissement du Réseau FSRQ

Tel que rapporté dans le chapitre 5, après leur expérience de collaboration réelle et déterminante autour du projet du Guide, les acteurs membres du Réseau FSRQ ont encore une fois constaté que les enjeux liés à leur métier de financiers solidaires et responsables sont complexes et ne peuvent être abordés qu'en travaillant en collaboration. Ils ont à nouveau jugé opportun de mettre leurs ressources en commun pour initier cette fois une dynamique de recherche partenariale. Cette collaboration s'est donc concrétisée en 2004 avec la formation d'un Chantier d'activités partenariales pour la finance (CAP-finance) en collaboration avec les chercheurs de l'ARUC-ÉS.

Rappelons-le, le CAP-finance ARUC-ÉS avait comme mission de faire des recherches en partenariat (chercheurs et acteurs) pour conceptualiser et promouvoir le secteur de la finance solidaire et responsable au Québec, un secteur émergent et en développement. Ces partenaires avaient travaillé ensemble de 2004 à 2009 sur des questions telles que le réseautage des acteurs de la finance solidaire et responsable, les politiques publiques soutenant le développement de l'accès au capital, le financement des entreprises d'économie sociale et le développement des relations entre les différentes parties prenantes du secteur, notamment entre les organisations de la finance solidaire et celles du capital de développement, ou entre les trois familles d'acteurs (syndicale, communautaire et coopérative (Desjardins)). Ce CAP a favorisé également le développement de la connaissance pratique sur des sujets ayant un impact structurant sur le développement du secteur de la finance solidaire au Québec, tels que les enjeux de la présentation comptable de l'information financière et sociale, la structuration d'un marché secondaire solidaire et le rôle potentiel des fonds de retraite.

Nos données montrent que durant cette étape de développement du Réseau FSRQ, les actions faites collectivement par ses membres partenaires sont beaucoup plus d'ordre cognitif. Les pratiques menant à la production des connaissances, au développement d'un langage commun, à la médiation favorisant la formation et l'apprentissage interactif, sont analysées dans les sous-sections suivantes.

7.3.1 Conceptualisation et coconstruction de connaissances

Conceptualiser c'est « élever au niveau du concept des pratiques empiriques; organiser en concepts. »¹⁶¹. En d'autres termes, c'est élaborer et organiser des concepts à partir des pratiques empiriques. Selon Lawrence et Suddaby (2006), les pratiques de conceptualisation, ou le « *theorizing* », visent le développement des concepts et des croyances qui soutiennent les nouvelles institutions. Ces auteurs soulignent que la conceptualisation et la production scientifique aident à institutionnaliser un champ organisationnel et encouragent la production d'une carte cognitive commune à ceux qui y participent.

Tel que noté dans le chapitre précédent, les partenaires du Réseau FSRQ visent la création et l'institutionnalisation de leur propre champ financier. Ceci passe nécessairement par la conceptualisation et la construction de connaissances nouvelles, qui facilitent le rapprochement de leurs diverses représentations. C'est ce que montrent nos données. Comme l'indique un répondant : « L'objet du CAP [finance de l'ARUC-ÉS] c'est la coconstruction de la connaissance et le développement d'un langage commun entre la finance solidaire et le capital de développement. » (E.15). Un autre ajoute : « Au sein du CAP-finance [ARUC-ÉS], on faisait un travail de coconstruction au cours duquel différentes innovations en finance solidaire ont été imaginées, amorcées, testées et retenues. Ce fut un formidable laboratoire d'échanges et d'idées. » (E.2)

Nos données montrent que CAP-finance ARUC-ÉS a réalisé plus de 13 activités et projets de recherche¹⁶². Parmi les plus importants, citons la réalisation des deux portraits qui représentent la comptabilisation des actifs engagés dans le financement solidaire et responsable au Québec¹⁶³. Le premier portrait dresse l'inventaire de ce qui est présenté comme les deux composantes de l'investissement responsable : la finance solidaire et le capital de développement. Le deuxième dresse l'inventaire et dessine le profil du placement socialement responsable. Les paragraphes suivants illustrent, à travers l'exemple de ces deux projets, comment se réalisait cette coproduction de

¹⁶¹ Définition du dictionnaire de la langue française Larousse. Voir le lien suivant : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/conceptualiser/17884> (consulté le 13 juillet 2013).

¹⁶² Voir les détails sur les projets du CAP-finance de l'ARUC-ÉS dans : <http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/docs/pdf/RapFinalARUC-2009Web.pdf>. (Consulté le 04 août 2013).

¹⁶³ « *Portrait de l'investissement responsable au Québec* » Cahier de l'ARUC-ÉS (C-11-2008). Voir le lien : <http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/cahiers/C-11-2008.pdf> (Consulté le 14 juillet 2013)

connaissances dans la pratique. Évidemment, le type de processus et des pratiques de conceptualisation analysées ci-après est le même pour l'ensemble des projets de recherche réalisés par CAP-finance ARUC-ÉS. Selon nos répondants, ce processus de coconstruction des connaissances suit généralement les étapes suivantes.

Dans un premier temps, les partenaires se rencontrent afin d'échanger et de discuter les questions ou les besoins de recherche connus dans le secteur ou soumis par certains d'entre eux. Pour les portraits, les rencontres initiales avaient permis d'échanger sur ces deux projets proposés par Fondation, la Caisse d'Économie et Filaction. Ils furent par la suite reconnus par l'ensemble des acteurs comme étant des projets importants en vue de faire connaître l'ampleur et l'importance de la finance solidaire et responsable pour le développement économique et social du Québec. Durant ces rencontres initiales, les acteurs, avec l'aide des chercheurs, ont clarifié les problématiques de recherche (les questions), les objectifs, les enjeux et les défis méthodologiques que ces projets allaient rencontrer. Les partenaires ont ensuite planifié ensemble les étapes de la démarche de recherche et l'ont ensuite enclenchée comme telle. Ces deux projets ont mobilisé des intérêts de recherche et des aspects cognitifs différents que s'ils avaient été portés uniquement par un seul acteur ou par les chercheurs. Il y a donc une valeur ajoutée à l'approche partenariale.

Après la finalisation du devis de recherche, les partenaires ont formé un comité de suivi pour commencer la réalisation des deux portraits. Ce comité, composé de chercheurs spécialisés dans ce domaine et de praticiens (acteurs financiers), est considéré comme un lieu central de coordination et de discussions. Deux personnes dans ce comité (un chercheur et un acteur) ont été désignées comme agents de mobilisation des connaissances et c'était eux qui supervisaient les étudiants de maîtrise et de doctorat qui réalisaient la recherche terrain (collecte de données, classement et organisation de données, et analyse). De plus, ces agents de mobilisation de connaissances jouaient un rôle de facilitateurs des relations et des échanges entre les membres du comité de suivi.

Après la réalisation de ces deux projets, dont une enquête qui a duré environ deux ans, les membres du CAP-finance ARUC-ÉS ont discuté la question de comment valoriser ces deux portraits. La valorisation des connaissances à l'ARUC-ÉS se faisait par des activités de diffusion, de formation ou

de transfert (ex. la production d'un cahier de recherche, la parution d'un article dans une revue scientifique ou dans un journal, l'organisation d'un séminaire sur invitation ou d'un colloque pour le grand public). Cette valorisation des connaissances nécessitait aussi la mobilisation de ressources et le leadership des praticiens pour la diffuser sur le terrain.

Dans le cas des deux projets de portraits, les activités de valorisation ont abouti à la publication, en 2008 et 2009, de deux cahiers de recherche et d'un livre intitulé *La finance responsable au Québec : Portait, enjeux et défis d'une finance au service d'un développement durable et solidaire*. Ce livre, lancé officiellement lors du colloque organisait le 09 décembre 2009 par le CAP-finance ARUC-ÉS, fut publié par les *Éditions Vie Économique*, une coopérative de solidarité créée dans ces mêmes années par l'un des membres chercheurs du CAP-finance ARUC-ÉS. Ces productions scientifiques servent aujourd'hui de contenu pédagogique pour des cours universitaires ou pour d'autres sessions de formation.

Selon nos répondants, ces deux projets d'envergure reposent sur la volonté de jumeler les expertises des différents acteurs et celles des chercheurs. Les projets ont nécessité un montage financier, leur financement provenant de différentes sources: universités avec les fonds de l'ARUC-ÉS, Fonds de solidarité FTQ et Fondation CSN. Comme la production de ces deux portraits a rehaussé la visibilité et la légitimité des acteurs de la finance solidaire et responsable en montrant l'importance de leurs investissements pour le développement socioéconomique du Québec, les membres du Réseau FSRQ ont décidé de reproduire cette activité de recherche. D'ailleurs, un nouveau portrait fut produit par la suite en 2010, après la formalisation du Réseau FSRQ. Les membres de ce réseau prévoient produire un autre portrait en 2014; cette activité de recherche est inscrite dans leur plan d'action. Ils prévoient même la réaliser chaque deux ans.

7.3.2 Développement d'un discours commun

Rappelons-le, un discours commun est un ensemble d'idées orales ou écrites produites, diffusées et consommées par un groupe de personnes ou d'organisations. Selon Wagner et Hayes (2005), les discours sont :

des recueils de textes et des ensembles d'énoncés qui construisent des objets sociaux, c'est-à-dire des entités matérielles, imaginaires ou symboliques, auxquels les participants d'un champ attribuent des noms, des caractéristiques et des valeurs dans le but de communiquer à propos d'eux (Wagner et Hayes, 2005, cités dans Mignerat et Audebrand, 2010: 5).

Sans le discours, il n'y aurait pas d'objet social à considérer par les participants d'un champ organisationnel. Les discours ne sont pas de simples réflexions sur une réalité objective; ils constituent plutôt des organisations signifiantes qui modèlent le contexte social dans lequel des participants entrent en interaction (Parker, 1989, cité dans Mignerat et Audebrand, 2010). Phillips *et al.* (2004) soulignent également que les institutions sont construites au travers du discours et doivent être comprises comme des produits d'activités discursives. Selon ces auteurs, les institutions sont : « conçues d'un recueil structuré de textes existant dans un champ et produisant des catégories sociales et des normes qui modèlent la compréhension et le comportement des acteurs. » (Phillips *et al.*, 2004: 638). Nos données montrent que la coproduction des connaissances au sein du CAP-finance ARUC-ÉC a mené au développement d'un discours commun entre les acteurs de la finance solidaire et ceux du capital de développement qui sont, rappelons-le, différents (voir le chapitre 4). Un répondant souligne :

On a développé, dans nos travaux, le concept du financement socialement responsable qui est composé du capital de développement et de la finance solidaire. Le lien entre la finance solidaire et le capital de développement est particulier au Québec. Ces concepts ont été développés lors de la l'ARUC-ÉS. Ça, c'est de la coconstruction de la connaissance! Ceci est une référence commune ou une identité commune; même les fonds des travailleurs se reconnaissent dans ça. Ils se reconnaissent [maintenant] dans la finance solidaire [alors qu'] auparavant non. (E.16)

Avec leur participation au CAP-finance, les fonds des travailleurs qui représentent le « capital de développement » (un concept développé au CAP-finance) se reconnaissent dans l'économie sociale et dans le secteur de la finance solidaire; ils comprennent finalement pourquoi ils font partie de ce secteur. Un discours commun s'est développé, pour la première fois, entre ces deux catégories d'acteurs. Comme le souligne l'un de nos répondants:

La mise en relation d'intervenants provenant des deux fonds de travailleurs (capital de développement) avec ceux œuvrant dans la finance solidaire avait permis de produire non seulement une meilleure connaissance des spécificités de chacun, mais aussi de découvrir ce qu'ils avaient en commun, soit un engagement pour une finance différente, une autre finance capable d'investir différemment et même d'inspirer les pratiques de l'ensemble du secteur. (E.3)

La réalisation des deux portraits a produit un rapprochement entre ces deux catégories d'acteurs qui se distinguent quant à leur mission, mais se rejoignent par leur adhésion au projet de l'économie sociale. Notons que les fonds de travailleurs ne sont pas vraiment dans la définition de l'économie sociale, du moins dans la loi; ils sont toutefois en accointance avec elle.

Dans cette perspective, ces deux groupes de fonds contribuent, chacun à sa façon, à la démocratisation de l'économie et, en s'inscrivant dans le mouvement de la finance responsable, participent au développement socioéconomique des communautés, tout en évitant les problèmes que cause la financiarisation de l'économie. C'était la vision commune présidant à la participation de ces fonds au CAP-finance de l'ARUC-ÉS. Un répondant souligne :

Ce que le CAP-finance [de l'ARUC-ÉS] ajoute, c'est qu'on a développé l'idée que le capital de développement et la finance solidaire et responsable sont de la même famille, ont la même mission. Nous [chercheurs] avons pu convaincre la FTQ et le Fonds de solidarité qu'ils sont des organisations d'économie sociale [...]. Les chercheurs ont pu créer ce schème mental au niveau de la FTQ, comme quoi, ils font désormais partie de l'économie sociale et sans ça, il ne peut y avoir du réseau et du réseautage entre les acteurs. Le Fonds de solidarité FTQ fait partie du réseau Capital¹⁶⁴ et il ne gagne pas beaucoup de faire partie de ce réseau, c'est le CAP-finance de l'ARUC-ÉS qui a permis ça. (E.16)

¹⁶⁴ « Réseau Capital est la seule association du capital d'investissement qui regroupe tous les intervenants de la chaîne d'investissement œuvrant au Québec. Sa mission est de contribuer au développement et au bon fonctionnement de l'industrie du capital d'investissement,

Comme on peut le voir, les activités de recherche du CAP-finance ARUC-ÉS ont permis que se développe un système de pensée commun et une certaine logique de similitude entre ces deux groupes d'acteurs (ou trois, si on les distingue par familles (syndicale, communautaire et Desjardins) qui composent le secteur de la finance solidaire et responsable au Québec. Les résultats de ces recherches, produites, diffusées et consommées par ces acteurs, ont aidé à construire un socle commun de connaissances normalisées dans le secteur et à développer des institutions, autrement dit des schèmes et des représentations partagées entre les acteurs.

7.3.3 Médiation (*mediating work*)

La pratique de médiation est importante dans les organisations hybrides composées de plusieurs parties, comme le cas de RIO. Cette pratique a comme objectifs de gérer les différences qui existent entre leurs membres (Saz-Carranza et Ospina, 2011). Ces auteurs soulignent:

This mediating role helps to overcome differences among members in a number of ways: creating spaces for dialogue and interaction, recognizing member involvement, mediating among members, and disseminating information across member organizations. (Saz-Carranza et Ospina, 2011: 350).

Nos données montrent que les chercheurs du CAP-finance ont joué un rôle non négligeable à ce titre. Ils ont travaillé avec les acteurs de la finance solidaire et responsable sur une base continue pour conceptualiser leur champ, promouvoir l'interaction entre eux et les aider, par la suite, à formaliser leur réseau. Ils ont joué un véritable rôle de médiateurs pour aider à gérer les différences qui existent entre ces acteurs, notamment au cours du processus de formalisation de leur réseau. Le travail de médiation fait par les chercheurs a favorisé l'établissement d'un langage commun, l'adoption de règles de collaboration et la définition des objectifs communs.

Suite à la recommandation de former un réseau de financiers solidaires, formulée lors du Sommet de l'économie sociale de 2006¹⁶⁵, des interrogations sur les relations de partenariat dans le secteur de la finance solidaire et responsable et une prise de conscience collective de la nécessité d'avoir un véritable projet collectif partagé, s'étaient manifestées. Ces questionnements avaient conduit les membres du CAP-finance à repenser leurs relations partenariales. Ils ont donc entamé, avec la collaboration des chercheurs, un processus de réflexion visant à donner suite à cette recommandation. Le but visé était de formaliser leurs relations, développées et consolidées au cours de plusieurs années.

Nos répondants soulignent que pendant les deux dernières années de fonctionnement du CAP-finance ARUC-ÉS, de 2007 à 2009, les acteurs financiers membres de ce cAP avaient entamé, avec l'aide des chercheurs, des discussions et des échanges sur des questions liées à la formalisation de leur réseau (pourquoi et comment concevoir leur réseau formel?). Dans un premier temps, l'un des chercheurs du CAP-finance avait réalisé une étude faisant l'analyse des divers réseaux dans le domaine de l'investissement responsable afin d'éclaircir ces questions. Cette étude, intitulée *Réseaux des acteurs de l'investissement responsable : enjeux analytiques et études de cas*, a été publiée en 2008 dans les Cahiers de l'ARUC-ÉS, Cahier no C-17-2008¹⁶⁶. Après la publication des résultats de cette étude, les acteurs ont entamé des négociations qui mèneront à la conception de la charte du Réseau FSRQ (formel) et de ses règlements généraux.

Depuis 2007, le CAP-finance ARUC-ÉS était devenu un comité de pilotage et de médiation pour mettre en place les structures formelles du Réseau FSRQ. Nos données montrent que les chercheurs du CAP-finance ont accompagné le processus de conception de la charte et des règlements généraux. Cette charte, appelée « *Charte de l'investisseur solidaire* »¹⁶⁷, définit dans ses grandes lignes la mission, la vision et les valeurs de ce nouveau réseau formel (qui a pris la forme d'une organisation sans but lucratif) et ses règlements généraux¹⁶⁸. Comme le montre l'extrait suivant tiré d'une lettre

¹⁶⁵ <http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=882> (Consulté le 25 mai 2012)

¹⁶⁶ Voir ce lien pour cette étude : <http://www.aruc-es.ugam.ca/Portals/0/cahiers/C-17-2008.pdf> (Consulté le 12 septembre 2012)

¹⁶⁷ <http://capfinance.ca/pdf/charte.pdf> (Site consulté le 13 juillet 2013).

¹⁶⁸ Ces documents sont disponibles sur le site du Réseau finance solidaire et responsable : http://capfinance.ca/Page_documentation.php. (Site consulté le 13 juillet 2013).

d'invitation¹⁶⁹, le Réseau FSRQ formel est devenu indépendant des chercheurs et de l'ARUC-ÉC et contrôlé exclusivement par les institutions financières qui l'ont fondé et qui deviennent des principaux membres :

Aujourd'hui, la création du CAP-Finance, le Réseau de la finance solidaire et responsable [nom du nouveau réseau formel] permet en quelque sorte l'autonomisation et la poursuite sur d'autres bases de cette expérimentation [de quelques années de collaboration entre les chercheurs et quelques acteurs de la finance solidaire et ceux de capital de développement], en donnant ainsi le contrôle exclusif d'un tel réseau aux institutions financières (membres fondateurs, membres investisseurs et membres partenaires) qui en seront les principaux membres avec la participation de membres associés (individuels ou institutionnels).

On voit que CAP-finance ARUC-ÉS a servi de lieu de médiation entre les membres fondateurs du Réseau FSRQ, avant sa formalisation en entité autonome. En effet, à la veille d'un important colloque¹⁷⁰ international sous le thème de la « *finance socialement responsable : enjeux et perspectives* », organisé à l'Université Concordia les 3 et 4 décembre 2009 par CAP-finance ARUC-ÉS, les dirigeants des sept institutions financières membres de ce CAP ont annoncé leur décision de fonder un réseau de la finance solidaire et responsable formel et complètement autonome du financement universitaire et de l'ARUC-ÉS, désormais échu.

7.3.4 Conclusion

L'analyse présentée dans cette sous-section montre que les actions et les pratiques mobilisées par les partenaires du CAP-finance ARUC-ÉS sont surtout d'ordre cognitif. Cette étape de développement du Réseau FSRQ se distingue par la coconstruction des connaissances, le développement d'un discours commun ainsi que la médiation faite par les chercheurs pour aider les acteurs de la finance solidaire et ceux du capital de développement à fonder leur réseau formel. Ces pratiques institutionnelles ont contribué à créer, mutualiser et diffuser des connaissances nouvelles entre les membres de ce réseau, notamment une définition commune de l'économie sociale. Les travaux du CAP-finance ont participé à

¹⁶⁹ Cette lettre est préparée par les membres du CA pour inviter des membres ciblés comme potentiels à une assemblée d'information organisée lors du lancement de leur réseau.

¹⁷⁰ Ce colloque réalisait une sorte de bilan du CAP finance ARUC-ÉS et mettait de l'avant la proposition d'un nouveau Réseau de la finance solidaire et responsable. Voir ce lien : http://capfinance.ca/pdf/colloque_FSR_dec2009.pdf (Site consulté le 13 juillet 2013).

la création d'une logique de similitude et d'appartenance entre eux et ont fait émerger un discours qu'ils partagent sur la façon de financer et de réaliser le développement économique et social.

On voit qu'à cette étape du CAP-finance, les relations étaient encore informelles entre les acteurs financiers partenaires, et ce, malgré leur affiliation à une structure de recherche formelle. En effet, le Réseau FSRQ n'était pas encore structuré formellement ou non autonome par rapport à l'ARUC-ÉS. La collaboration entre ses membres était toujours informelle. Cependant, cette collaboration était encadrée par cette structure de recherche qui s'était montrée capable d'inscrire ce réseau dans projet collectif; elle a accompagné ses membres dans son processus d'institutionnalisation.

CAP-finance ARUC-ÉS a donc travaillé, depuis sa création, à coordonner les acteurs de la finance solidaire et responsable en construisant une vision partagée non seulement des défis et enjeux qui les interpellent, mais également d'un mode d'interaction entre eux¹⁷¹, et donc d'une sorte de gouvernance qui a permis la réalisation de travaux de recherche et favorisé des apprentissages communs. Cette structure de recherche a coordonné la collaboration de ces acteurs autour de plusieurs projets et les a accompagnés dans le processus de structuration de leur réseau formel. Elle peut être considérée ainsi comme une structure d'accompagnement et une cellule de coordination et de convergence.

Le tableau ci-après présente un résumé des catégories et indices de pratiques cognitives identifiées dans les données.

¹⁷¹ Inkpen et Tsang (2005) ont montré que lorsque un réseau est construit sur une vision commune; ses membres ont des perceptions similaires sur la façon dont ils peuvent interagir les uns avec les autres et échanger des idées et des ressources.

Tableau 7.2 Catégories et indices du travail cognitif

| Catégories de pratiques cognitives | Indices sur le terrain |
|--|--|
| Conceptualisation et coconstruction des connaissances | <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de nombreuses recherches en partenariat, telles que les deux portraits qui présentent la comptabilisation des actifs engagés dans le financement solidaire et responsable au Québec. Le premier a dressé un inventaire des deux composantes de l'investissement responsable : la finance solidaire et le capital de développement, tandis que le deuxième a dressé un inventaire du placement socialement responsable. - Valorisation des connaissances par le biais des publications. La valorisation des connaissances à l'ARUC-ÉS se faisait par des activités de diffusion, de formation ou de transfert (ex. la production d'un cahier de recherche, la parution d'un article dans une revue scientifique ou dans un journal, l'organisation d'un séminaire sur invitation ou d'un colloque destiné au grand public). - Élaboration des concepts clés autour desquels se constitue un socle commun de connaissances (ex. concept du capital de développement) - Développement d'un socle commun de connaissances par la mise en place de stratégies de production et de transfert des connaissances communes au Réseau et spécifiques aux différentes parties prenantes - Capacité des acteurs à imposer les connaissances nouvellement créées comme des standards, allant de soi (« <i>taken-for-granted</i> » (Lawrence et Suddaby, 2006 : 25). |
| Développement d'un discours commun (une logique de similitude) | - Développement d'un discours commun entre les acteurs de la finance solidaire et ceux du capital de développement qui sont, rappelons-le, différents des fonds solidaires. Les fonds des travailleurs qui représentent le capital de développement se reconnaissent dans l'économie sociale et dans le secteur de la finance solidaire |
| Pratique de médiation (actions favorisant la formation et l'apprentissage interactif) | <ul style="list-style-type: none"> - Les chercheurs du CAP-finance avaient joué un rôle de médiateurs entre les sept membres fondateurs du Réseau FSRQ; ils les avaient accompagnés durant le processus de conception de la charte et des règlements généraux de leur réseau - Cap finance est aussi une structure de pilotage et de médiation pour produire des connaissances et des apprentissages communs. |
| CAP-finance ARUC-ÉS comme cellule de pilotage, de production, de gestion et de diffusion des connaissances | |

7.4 Travail politique et formalisation du Réseau FSRQ

Nos données montrent qu'au cours de la dernière phase d'institutionnalisation du Réseau FSRQ, les pratiques de ses membres fondateurs sont notamment d'ordre politique. Celles-ci visent la mise en place de ses structures de gouvernance formelles afin de donner une existence autonome et de faire connaître le Réseau par ses parties prenantes externes. Des pratiques de persuasion « *advocacy* » (Lawrence et Suddaby, 2006) sont identifiées dans les données. Celle-ci visent la reconnaissance de ce réseau et le renforcement de son membership (ex. communiqué de presse, développement d'un site Internet, organisation d'une assemblée d'information). Ces pratiques semblent être importantes pour le lancement du Réseau FSRQ formel, car elles facilitent sa reconnaissance à l'externe.

Des pratiques qui renvoient à la mise en place de règles constitutives « *defining* » (Lawrence et Suddaby, 2006) sont également identifiées dans les données. Ces pratiques permettent de définir le cadre de coopération formelle au sein de l'organisation (c'est le Réseau FSRQ dans ce cas). Elles correspondent à la construction de systèmes règlementaires qui confèrent un certain statut ou une identité à ce réseau et à ses membres (ex. règles d'adhésion, standards et règlements internes). Elles

sont des pratiques qui visent à doter l'organisation (le Réseau) de règles de fonctionnement propres (Huault, Leca, 2009). Nos données montrent que ces pratiques couvrent toutes les actions entourant la structuration et la régulation des acteurs au sein de ce nouveau réseau formel (ex. détermination des catégories de membres, choix de structures de gouvernance, formation des comités de travail pour assurer le suivi et la mise en œuvre des décisions liées au Réseau et le choix de ses activités).

Les sous-sections suivantes présentent notre analyse de ces deux catégories de pratiques politiques présentées sommairement dans les deux paragraphes précédents (« *advocacy* » et « *defining* »). La première présente donc l'analyse liée aux pratiques de persuasion, alors que la deuxième présente celle liée aux pratiques de mise en place de règles constitutives.

7.4.1 Persuasion (*advocacy work*)

Tel que proposé dans notre grille d'analyse (voir le chapitre 2), les pratiques de persuasion sont notamment nécessaires pour faire connaître le réseau et lui assurer une présence publique. Certaines pratiques de persuasion mobilisées par les membres fondateurs du Réseau FSRQ lors de son démarrage comme réseau formel sont identifiées dans les données : le développement de son site web; la publication d'un communiqué de presse annonçant sa création et présentant ses objectifs, ses membres, ses valeurs et sa mission; et l'organisation d'une assemblée d'information sur invitation. Ce sont toutes des pratiques qui visent à faire connaître ce réseau et le rendre légitime aux yeux de ses partenaires externes (gouvernement, organisations et regroupements d'économie sociale et solidaire, institutions financières classiques, etc.). Par ces pratiques, les membres fondateurs visent la promotion du Réseau afin de lui procurer un poids et un pouvoir d'intervention suffisamment importants. Selon nos répondants, ceci permettrait au Réseau et à ses membres de faire face aux pressions du secteur financier traditionnel, de créer un champ institutionnel particulier et de faire valoir leur importance et leur mission auprès des gouvernements et de la population en général. De plus, vouloir être une référence au Québec dans le domaine de la finance solidaire et responsable exige de faire la promotion de ce réseau non seulement auprès de ses parties prenantes directes, mais également auprès de la population en général. Les points ci-après présentent ces pratiques.

7.4.1.1 Développement d'un site Web

Pendant les rencontres de préparation du plan stratégique du Réseau FSRQ formel, ses membres fondateurs ont jugé important de développer son site web avant l'organisation de sa première assemblée de fondation, qui allait avoir lieu le 09 décembre 2010. Ce site devrait être une vitrine pour les membres du Réseau et pour le public en général. Il devrait être alimenté par des contenus que produisent eux-mêmes les membres (ex. bulletins, conférences, études, etc.). À titre d'exemple, on peut consulter actuellement sur ce site web tous les portraits de la finance solidaire et responsable produits en collaboration depuis la mise en place du CAP-finance ARUC-ÉS, et d'autres recherches et documents d'intérêts. Selon nos répondants, ce site doit refléter à la fois le dynamisme de ce réseau et soutenir ses activités (ex. soutenir la communauté de pratique et être un portail pour les recherches communes.). À cette fin, les partenaires souhaitent que ce site favorise l'interactivité pour qu'ils puissent tous l'alimenter et enrichir son contenu. Il peut être vu, en effet, comme un outil destiné à enraciner le Réseau FSRQ comme institution et à promouvoir ses pratiques et celles de ses membres. Avec sa formalisation, le réseau devient une institution connue et reconnue par ses membres internes et ses parties prenantes externes.

7.4.1.2 Communiqués de presse et assemblée d'information

Depuis la première assemblée de fondation du Réseau FSRQ formel, plusieurs communiqués de presse ont été émis. Le premier fut publié le lendemain de cette assemblée; il visait particulièrement à annoncer la formation de ce réseau formel et de présenter ses objectifs, sa mission, ses membres ou son membership et les valeurs qu'il porte comme réseau. Par la suite, d'autres communiqués ont été publiés afin de médiatiser les actions de ce réseau et ses interventions publiques, et d'assurer sa visibilité¹⁷².

Une assemblée d'information fut organisée juste après l'assemblée de fondation du Réseau FSRQ formel. Celle-ci avait comme objectif de solliciter l'adhésion de nouveaux membres potentiels. Elle

¹⁷² Voir ce lien pour les communiqués : http://capfinance.ca/Page_documentation.php (Consulté le 24 juillet 2013)

visait également à faire connaître ce nouveau réseau auprès des organisations et regroupements du secteur de l'économie sociale. Ces organisations ont répondu favorablement à cette invitation; une trentaine de personnes environ étaient présentes à cette rencontre.

7.4.2 Mise en place de règles constitutives (*defining*)

Les pratiques de mise en place de règles constitutives permettent de définir un cadre de coopération au sein de l'organisation, dans ce cas le Réseau. Elles correspondent à la construction de systèmes réglementaires qui confèrent un certain statut ou une identité au réseau et à ses membres. Selon Lawrence et Suddaby (2006: 222), « *defining is the construction of rule systems that confer status or identity, define boundaries of membership, or create status hierarchies within a field.* »

Les données présentées ci-après montrent les pratiques mobilisées collectivement par les membres fondateurs du Réseau FSRQ pour mettre en place ses structures de gouvernance formelles. Celles-ci couvrent toutes les actions liées au processus de planification stratégique mis en place lors de sa phase de transition. Ces actions sont : détermination des catégories de membres pour le Réseau FSRQ; choix de son mode de gouvernance; formation de comités de travail pour assurer le suivi et la mise en œuvre de ses décisions; et le choix de ses activités. Rappelons que l'élaboration du plan stratégique pour ce réseau visait surtout à définir son positionnement, son membership, sa gouvernance et ses axes d'activités.

7.4.2.1 Retour réflexif sur la charte et les règlements généraux du Réseau FSRQ

Rappelons-le, les sept membres fondateurs du Réseau FSRQ, avec l'accompagnement des chercheurs, avaient préparé sa charte et ses règlements internes avant la fin des travaux du CAP-finance ARUC-ÉS, en 2009 (les deux documents sont sur le site web du Réseau¹⁷³). La charte fut adoptée et signée par les dirigeants de ces organisations fondatrices. Comme le volet vision et mission était suffisamment bien défini dans cette charte, seulement des modifications très mineures furent

¹⁷³ http://capfinance.ca/page_accueil.php (Consulté le 04 août 2013)

portées lors du processus de planification stratégique, lequel avait débuté juste après l'annonce de la formation du Réseau formel (voir le point suivant, 7.3.2.2).

La charte du Réseau FSRQ formel témoigne d'une originalité qui réside, d'un côté, dans la prise en charge simultanément du capital de développement et de la finance solidaire. De l'autre côté, on note la volonté non seulement d'adopter des pratiques qui relèvent de la finance socialement responsable, mais aussi d'inscrire ce réseau dans une vision plus large visant l'influence du monde de la finance. À long terme, ce réseau vise à faire émerger une nouvelle pratique au sein du secteur financier au Québec, ce qui ne va pas sans bousculer les normes de celui-ci.

Dans cette perspective, le Réseau FSRQ s'est donné pour mission de: « promouvoir et développer la finance solidaire et le capital de développement, de développer l'expertise des professionnels du réseau et de faire la promotion de l'investissement responsable dans le grand public et auprès des différentes parties prenantes » (extrait de la Charte du Réseau FSRQ, 2010)¹⁷⁴. Le cœur de cette mission est le réseautage des acteurs du capital de développement et de la finance solidaire ainsi que le développement de l'expertise des professionnels de ce réseau, tout en favorisant la responsabilité sociale et solidaire des intervenants.

7.4.2.2 Planification stratégique

Juste après l'annonce de leur décision de former un réseau formel, lors du colloque du 03 et 04 décembre 2009, les membres fondateurs ont formé un conseil d'administration de transition chargé de préparer son plan stratégique. Ils ont organisé leur première rencontre formelle en janvier 2010. Cette phase de transition était présidée par un chercheur et ancien directeur de l'ARUC-ÉS, désigné d'une façon unanime par les membres. Rappelons que les conflits de représentations politiques sont connus dans le milieu de l'ÉS et dans ce secteur (voir le chapitre 4). Par exemple, pour éviter une impasse liée au choix de qui allait présider le Réseau FSRQ et qui risque de le mettre en péril avant même son démarrage, les membres fondateurs ont choisi un président n'appartenant pas aux organisations

¹⁷⁴ <http://capfinance.ca/pdf/charte.pdf> (Consulté le 04 août 2013)

membres pour gérer la phase de transition qu'ils jugent cruciale pour la structuration d'une association formelle. Comme le souligne ce chercheur :

Conscients sans doute que le nouveau réseau [Réseau FSRQ] devait se repositionner et se redéfinir à bien des égards, les dirigeants des institutions financières qui constituaient désormais la base principale du nouveau réseau, avec la collaboration de quelques chercheurs, dont Marguerite Mendell, me demandèrent d'assumer temporairement la présidence du conseil d'administration, le temps de procéder à une opération de planification stratégique (j'avais déjà présidé de telles démarches pour le CIRIEC-Canada à la fin des années 1990 et pour le Conseil scientifique du CIRIEC International, entre 2002 et 2004, sans oublier une participation au comité en charge d'une telle opération à Centraide du Grand Montréal). J'acceptai donc, tout en sachant que le travail de repositionnement était déjà entrepris et qu'à bien des égards, il s'agissait de valider des orientations en grande partie déjà définies dans leur grande ligne. (Lévesque, 2013 : 4)

Le but de cette planification stratégique était de définir les grandes orientations à donner pour le Réseau formel. Elle visait la mise en place de ses structures de gouvernance susceptibles de faciliter la démarche de coopération entre ses partenaires. Comme le souligne l'un de nos répondants : « Le but était d'organiser tout le monde pour préciser ce qu'ils veulent faire ensemble [...] parce qu'on ne peut pas faire disparaître les tensions et les différences existantes entre les groupes d'acteurs qui composent ce réseau et il faut travailler avec ces tensions. » (E.17) Le processus de planification stratégique a duré environ une année, de janvier à décembre 2010. Les membres s'y sont engagés avec beaucoup de motivation, comme le montre cet extrait:

Nous devons mentionner que tous les membres du conseil d'administration ont travaillé avec beaucoup d'intensité et d'assiduité tout au cours de cette année 2010. La perspective de construire quelque chose de nouveau constituait une source de motivation qui ne devrait pas s'éteindre. Il était stimulant d'imaginer ce que pourrait être ce réseau [formel], il devrait l'être encore beaucoup plus de le mettre en œuvre, même si cela constitue un défi plus important. (Extrait du discours prononcé par le président du CA lors de l'assemblée de fondation du réseau).

Lors de cette période de transition, les travaux du conseil d'administration étaient essentiellement orientés autour des axes suivants : positionnement du Réseau FSRQ formel dans son environnement, choix de ses axes d'activités et de ses priorités d'action, choix de sa gouvernance et de son

membership. Durant ce processus, qui dura environ un an, les membres du CA se sont rencontrés 11 fois. Ces rencontres duraient en moyenne 4 heures (toute une demi-journée). Tel que présenté dans le chapitre de méthodologie, les procès-verbaux de ces rencontres étaient rédigés par moi-même, l'auteure de cette thèse. J'étais acceptée comme observatrice aux réunions du conseil d'administration pour faire ma collecte de données. Ces réunions étaient consacrées principalement à la planification stratégique. Comme le montre cet extrait d'un rapport d'activité de 2010 :

Une partie des réunions du CA portait sur l'information concernant les activités pertinentes et le suivi des activités en cours, notamment le projet du nouveau portrait de la finance solidaire et responsable. Cependant, la partie la plus importante des réunions fut consacrée à la planification stratégique des activités du réseau, à un retour réflexif sur la Charte et les Règlements généraux, puis à la définition et, dans certains cas, à la mise en place des moyens et outils du Réseau, tels le site, le choix du logo et plus largement une stratégie de communication. (Rapport d'activité, 2010)

Les sections suivantes expliquent les principales actions des membres du CA durant cette phase.

- *Positionner le Réseau*

Lors des deux premières rencontres du CA, les membres fondateurs ont travaillé et discuté les questions suivantes : comment positionner leur réseau dans son environnement? (ils se demandaient s'ils allaient former un réseau composé uniquement des organisations financières qui se concentre sur la pratique de la finance solidaire et responsable et qui rassemble uniquement des professionnels ou un réseau politique); et comment distinguer le Réseau FSRQ des autres regroupements existants? Pour répondre à ces questions, ils se sont basés sur les résultats d'une étude dirigée par un chercheur membre du CAP-finance de l'ARUC-ÉS qui montre que la stabilité des réseaux et leur pérennité dépendent de leur positionnement, ce qui suppose de créer des réseaux ni trop hétérogènes, ni trop ouverts (Hanin et Wick, 2008). En plus de cette recherche, les membres du CA avaient travaillé, chacun de leur côté, pour effectuer des recherches et des consultations pouvant les éclairer sur comment se positionner par rapport aux réseaux qui existent déjà au Canada et ailleurs dans le monde, et pour vérifier la pertinence de certaines pistes concernant, par exemple, le membership de leur réseau.

Finalement, après plusieurs discussions, les membres du CA ont choisi de positionner leur réseau comme un « réseau de financiers ». En conséquence, les statuts de membres fondateurs et de membres investisseurs sont attribués uniquement aux institutions financières offrant de la finance solidaire ou du capital de développement. Par contre, les organisations de soutien ou d'accompagnement faisant partie également du secteur de la FSRQ (voir chapitre 4) ont droit au statut de membres partenaires. Le statut de membres associés est attribué aux autres personnes morales ou physiques qui veulent adhérer à ce réseau, comme les chercheurs et les groupes de recherche. Par rapport aux autres réseaux existants, le Réseau FSRQ occupe aujourd'hui une niche et se distingue nettement tant par sa mission que par son membership.

- *Élargir le membership du Réseau*

En lien avec le positionnement du Réseau FSRQ, les membres du CA ont également discuté la question liée à son ouverture à de nouveaux partenaires. La définition de catégories de membres et les critères de membership étaient des questions importantes. En tant qu'observatrice, lors de ces réunions, j'avais noté la lenteur des discussions entourant cette question, comme le montre cet extrait :

La question du membership fut discutée beaucoup dans le cadre de deux réunions avec un retour pour conclure dans une troisième réunion. Des rencontres et des entrevues ont été faites par certains membres du conseil d'administration auprès, entre autres, des organismes de soutien. Une liste des membres potentiels a été établie de même qu'une cartographie des institutions financières. La plupart d'entre elles ont été invitées à l'assemblée d'information. (Extrait du rapport d'activité, 2010: 5).

Lors des échanges sur ces questions, un consensus s'est imposé sur la nécessité d'élargir le membership du Réseau FSRQ en sollicitant la participation, par exemple, des réseaux de soutien et d'accompagnement au développement communautaire et local (SADC, CLD et CDÉC). Cependant, il y avait autour de la table une crainte de perdre la spécificité de ce réseau dont l'un des objectifs était le développement des compétences des professionnels de la finance solidaire et responsable. Après la consultation des parties prenantes externes (rencontres avec, par exemple, le directeur de l'Association des Centres locaux de développement du Québec, la directrice du réseau des Sociétés d'aide au développement communautaire et le représentant des CDÉC), l'analyse des réseaux

semblables existant à l'international (Hanin et Zwick, 2008) et l'analyse des différentes propositions formulées autour de la table du CA, les membres ont retenu quatre catégories de membres : les membres fondateurs, les membres investisseurs, les membres partenaires et les membres associés (voir le chapitre 6 pour les détails).

- *Déterminer les activités du Réseau FSRQ*

Deux autres séances du CA furent consacrées au choix des activités que les membres du Réseau FSRQ peuvent faire ensemble pour promouvoir le secteur de la finance solidaire et responsable et échanger sur leurs pratiques de financiers solidaires. Après de longues discussions et échanges sur leurs diverses propositions, ils ont déterminé les axes d'activités suivants : réseautage et actions conjointes; information (pour les membres et pour le grand public); formation, développement des compétences et recherche. Ils ont par la suite proposé et discuté des activités pour chacun de ces axes.

Pour l'axe de réseautage, les activités retenues par les membres sont : activités annuelles (assemblée de membres et colloque) et d'autres activités ponctuelles (conférences, dîners causeries, etc.). En ce qui concerne l'axe d'activité d'information et communication, le site web du réseau a été l'objet de discussion et un comité de travail a été formé pour le concevoir. Pour les membres, ce site doit refléter à la fois le dynamisme de leur réseau et soutenir ses activités. Ils avaient discuté aussi la possibilité de produire un bulletin pour le Réseau. Soulignons que certaines activités d'information étaient réalisées pendant le processus de planification stratégique (ex. choix de logo et de la signature corporative et le site web du Réseau), comme le souligne cet extrait du rapport d'activité de 2010 :

Parmi les activités réalisées, relevons le choix d'un logo pour le réseau et d'une signature corporative. Le logo est constitué d'un voilier stylisé qui permet de mettre le CAP (une orientation claire vers la finance solidaire et responsable) sur un océan souvent tumultueux comme en témoignent les crises financières. La signature permet d'identifier la qualité de l'équipage, d'où CAP-finance, Réseau de la finance solidaire et responsable. (Rapport d'activité, 2010: 4)

Enfin, les activités retenues pour l'axe « recherche et formation » sont : recherches pour le développement des contenus; production de guides (ex. guide d'évaluation de risque); mise à jour du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*; développement et conceptualisation des pratiques de la FSRQ. Comme le montre cet extrait d'un PV (9 juin 2010: 8) :

Les membres soulignent que la dynamique de produire des guides existe déjà, depuis longtemps, entre les membres. Cependant, ils jugent que le réseau vient améliorer davantage cette dynamique. Ils s'entendent sur l'idée de réaliser des guides qu'ils considèrent comme des outils de formation, d'information et de promotion. Ces guides permettent de chercher plus de légitimité.

Selon l'un de nos répondants: « Pour éviter le risque de conflits [lié à la représentativité des membres] les activités devraient être centrées sur la formation et la recherche, c'est une association de professionnels, mais pas une association politique. » (E.16)

Pour assurer la réalisation et le suivi de ces activités, trois comités de travail sont formés : comité information, communication et représentation responsable de la stratégie de communication et du développement des outils d'information; comité recherche qui doit travailler en partenariat avec les structures de recherche universitaire et réaliser, entre autres, les portraits bisannuels; comité "communauté de pratique" qui s'occupe du partage d'expériences et de pratiques, de la continuité et de l'engagement des membres, et du développement des expertises. Ces comités recouvrent les activités qui avaient été conduites dans le cadre du CAP-finance ARUC-ÉS. Toutefois, avec le nouveau Réseau FSRQ formel, le contexte et les soutiens sont différents.

- Concevoir les structures de gouvernance du Réseau FSRQ

Les membres fondateurs ont amplement discuté les deux options de gouvernance proposées par le président du CA qui avait été nommé comme intérim: une « gouvernance coordination » dont le président devrait être désigner parmi les membres du CA, composé, rappelons-le, des représentants des organisations membres; et une « gouvernance politique ou stratégique » dont le président devrait être l'un des directeurs généraux de ces organisations. Le président du CA a précisé aux membres que, dans ce deuxième cas, il est important de créer plusieurs comités de travail, car le conseil

d'administration se réunira uniquement trois à quatre fois par année afin de valider les travaux des différents comités. Il leur a également proposé de choisir une présidence tournante, aux deux ans, afin d'éviter l'identification du Réseau FSRQ à une seule organisation membre.

Après de longues discussions et échanges autour de ces propositions, les membres étaient plutôt favorables pour une « gouvernance politique et honorifique »; ils voulaient donner plus de poids à leur réseau. Pour la présidence du CA, ils préféraient une présidence composée de trois personnes : un président et deux vice-présidents (VP capital de développement et VP finance solidaire). Comme le montre cet extrait :

Les membres ont choisi le modèle de gouvernance « politique ou stratégique ». Ils étaient favorables pour la formule de présidence avec deux V.P. Ils jugent que cette formule permettra d'envoyer un message construit et non confus, car, avec trois personnes à la présidence (président et deux VP), le problème de représentativité des membres serait réglé. (PV., 1^{er} novembre 2010: 4)

Évidemment, puisque les membres avaient choisi une gouvernance plus politique, ils avaient décidé de soutenir les travaux du CA en mettant en place les trois comités de travail présentés dans le point précédent.

7.4.3 Conclusion

L'analyse présentée dans cette sous-section montre qu'à partir de 2007, les membres fondateurs du Réseau FSRQ ont surtout mobilisé des pratiques de nature politique afin de compléter son institutionnalisation et de rehausser sa légitimité en même temps que la leur. Leur but ultime ici est de créer leur champ institutionnel. On voit qu'en plus des pratiques de mise en place de règles constitutives pour le Réseau FSRQ (ex. le choix de ses structures de gouvernance formelles), ses membres fondateurs ont également développé des pratiques visant sa promotion et sa légitimité. Le développement de son site web; l'organisation d'une assemblée d'information sur invitation; et les communiqués de presse constituent tout à fait des pratiques visant à le rendre légitime aux yeux de

ses parties prenantes externes (gouvernement et autres organisations et réseaux d'économie sociale et solidaire).

Soulignons pour finir qu'en plus de cette légitimité recherchée à l'externe, le choix et la mise en place de structures de gouvernance formelles permettant d'encadrer les relations entre les membres du Réseau FSRQ devraient faciliter la consolidation des comportements d'entraide et de coopération qui existent déjà entre eux ainsi que la réalisation de leurs actions collectives. Le tableau ci-après résume les catégories et les indices de ces pratiques politiques.

Tableau 7.3 Catégories et indice du travail politique

| Catégories de pratiques | Indices sur le terrain |
|--|--|
| Pratiques de persuasion (mécanismes de reconnaissance) | <ul style="list-style-type: none"> - Développement d'un site web du Réseau FSRQ, une vitrine pour les membres et pour le public. - Publication d'un communiqué de presse annonçant la création du Réseau et présentant ses objectifs, ses membres, ses valeurs et sa mission. - Organisation d'une assemblée d'information sur invitation ciblant des membres potentiels - Publication de nombreux autres communiqués pour dénoncer certaines mesures prises par les deux paliers de gouvernement et qui touchent les intérêts de certaines organisations du secteur (ex. élimination des crédits d'impôt accordés par le gouvernement fédéral pour les fonds de travailleurs) |
| Élaboration de règles constitutives | <ul style="list-style-type: none"> - Pratiques qui couvrent toutes les discussions entourant la structuration et la régulation des acteurs au sein du Réseau lors de la phase de planification stratégique. - Retour réflexif sur la charte du Réseau et ses règlements généraux - Choix du positionnement du Réseau FSRQ; - Discussion entourant le choix de son membership et les catégories de membres; - Détermination des activités du Réseau et des comités de travail; - Choix de la gouvernance du Réseau (présidence) |
| Réseau FSRQ formel: mise en place des structures formelles | |

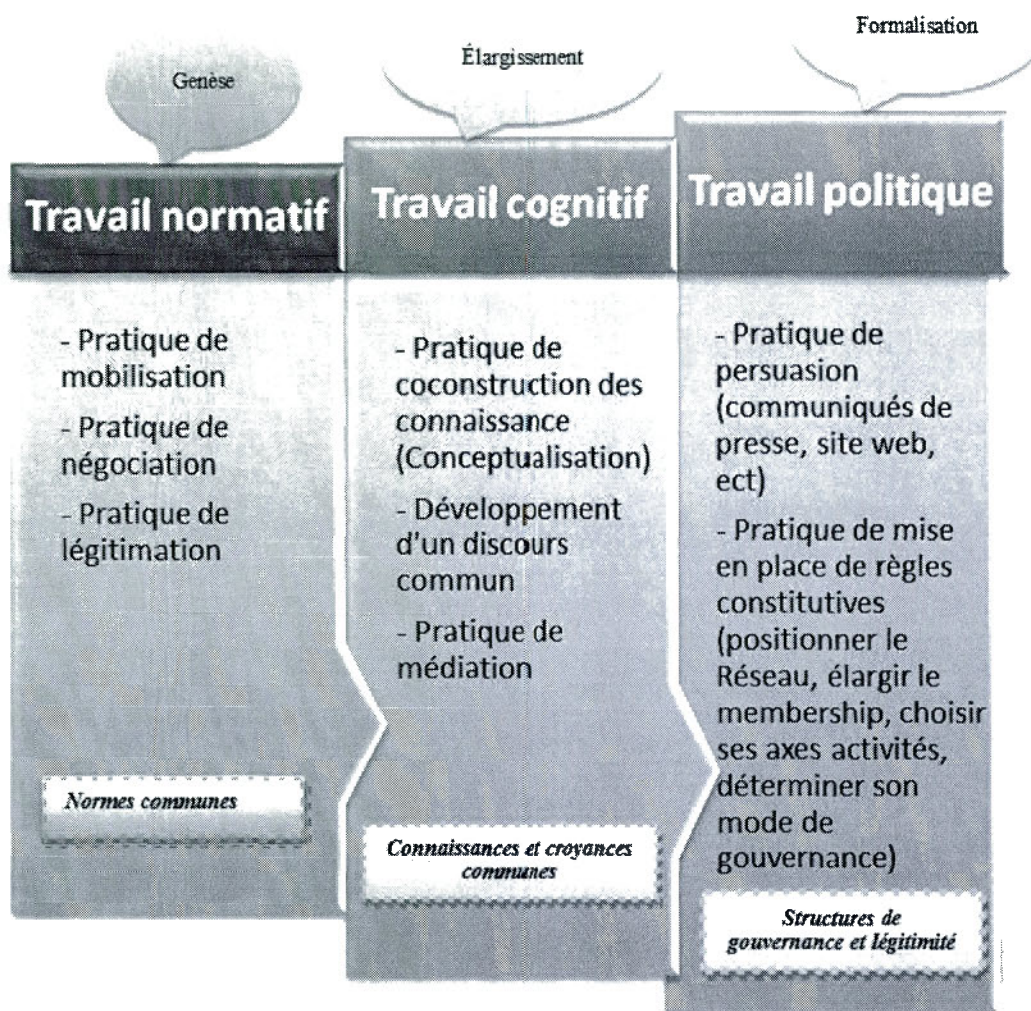
7.5 Conclusion du chapitre

Notre analyse s'est basée sur la vision élargie du néoinstitutionnalisme qui met en évidence la variété, le changement et la construction collective des formes organisationnelles et des institutions (Hoffman et Ventresca, 2002). Le concept de travail institutionnel mobilisé a permis d'identifier et de comprendre les pratiques normatives, cognitives et politiques développées par les membres du Réseau FSRQ et ayant conduit à son institutionnalisation. Autrement dit, au changement de sa gouvernance, d'un mode informel à formel. Les résultats montrent que ces pratiques s'entrelacent et ont tendance à se diversifier en fonction des étapes d'évolution de ce réseau.

En plus des pratiques politiques faites, à partir de 2007, pour structurer le Réseau FSRQ formel, on peut voir que son institutionnalisation a été également le résultat des pratiques normatives et cognitives mobilisées auparavant par ses membres. Le développement d'une norme collective propre à ce réseau (*Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*); la coconstruction des connaissances et le développement d'un discours commun ont consolidé la coopération entre eux. Rappelons que ce réseau est composé de différents groupes d'acteurs : acteurs de la finance solidaire et ceux du capital de développement, appartenant à trois familles institutionnelles distinctes (Desjardins, mouvement syndical, mouvement communautaire). Ces pratiques normatives et cognitives ont également facilité les discussions entourant le choix et la mise en place de ses structures de gouvernance formelles.

Cette analyse montre ainsi que l'institutionnalisation du Réseau FSRQ est un processus long, complexe qui a mobilisé plusieurs pratiques; ses membres ont, dans un premier temps, produit une norme commune pour se reconnaître entre eux et harmoniser leurs pratiques. Ensuite, ils ont développé un langage commun et des références communes pour se comprendre. Enfin, ils ont mobilisé des pratiques d'ordre politique pour s'incorporer et se faire connaître comme réseau formel (assurer sa légitimité interne et externe).

La figure 7.1 présentée ci-après illustre ce processus. Elle synthétise l'analyse présentée dans ce chapitre. Trois types de travail de création institutionnelle (*normatif, cognitif et politique*) sont mobilisés dans le processus d'institutionnalisation du Réseau FSRQ. Ils s'entrelacent au cours de ses trois phases d'évolution.



Processus d'institutionnalisation du Réseau FSRQ

Figure 7.1 Processus d'institutionnalisation du Réseau FSRQ et travail institutionnel

Notons pour finir que l'institutionnalisation du Réseau FSRQ complétée par des pratiques politiques (actions de persuasion et celles de mise en place de règles constitutives) lui permet d'avoir plus de poids auprès des parties prenantes externes (gouvernements et autres regroupements d'économie sociale), et d'obtenir ainsi le soutien et le support politique nécessaire pour l'acquisition de nouvelles ressources et de la légitimité. Elle permet également à ses membres de réaliser leur l'objectif ultime, celui de construire un champ institutionnel particulier, le champ de la finance solidaire et responsable, et de faire émerger des nouvelles pratiques au sein du secteur financier au Québec.

CHAPITRE VIII

DISCUSSION DES RÉSULTATS

8.1 Introduction

Ce chapitre a comme objectif de discuter les résultats de notre analyse en se référant à la base conceptuelle proposée dans les deux chapitres théoriques (chapitres 1 et 2). Nous faisons ici le lien entre les résultats de la recherche et la théorie, et illustrons les contributions théoriques de la thèse (discussion de la contribution de la recherche aux théories). Suivant l'analyse présentée dans les chapitres 6 et 7, cette discussion porte essentiellement sur trois points : la dynamique de gouvernance de RIO, les pratiques que mobilisent les acteurs collectivement pour institutionnaliser leurs réseaux et le concept de « l'entrepreneur institutionnel collectif et solidaire » que propose notre étude.

Tel que nous le montrerons ici, les résultats de notre analyse nous permettent de voir que le Réseau FSRQ est un réseau d'organisations collectives de type collaboratif dont la gouvernance a évolué, au cours de la période étudiée, d'un mode informel à formel. Ce réseau s'est ainsi institutionnalisé après plusieurs années de collaboration, résultat du travail institutionnel fait collectivement par ses membres.

Dans la première section, nous discutons de la dynamique de gouvernance de RIO en abordant les modes et mécanismes de gouvernance du Réseau FSRQ à chacune des étapes de son évolution ainsi que le lien entre les modes de gouvernance informel et formel. Dans la deuxième section, nous commentons les pratiques institutionnelles développées conjointement par les membres de ce réseau pour mener à terme son processus d'institutionnalisation, dans une visée de créer un nouveau champ institutionnel, celui de la finance solidaire et responsable, et de faire émerger une nouvelle pratique au sein du secteur financier au Québec. L'institutionnalisation du Réseau FSRQ est donc l'émergence d'un secteur, autrement dit d'un autre niveau d'institutionnalisation plus large d'échelle sociétale.

Dans la dernière section, nous introduisons le concept d'« entrepreneur institutionnel collectif et solidaire » et montrons que la gouvernance du Réseau FSRQ est une construction collective menée par un collectif d'acteurs dans le but de créer son propre champ institutionnel.

Nous concluons ce chapitre en rappelant les contributions de la thèse et en formulant trois hypothèses ou propositions de recherche pour des travaux futurs. Ces dernières devraient être testées dans d'autres cas de réseaux interorganisationnels, particulièrement dans des réseaux d'organisations collectives de type collaboratif afin d'enrichir les résultats de cette présente recherche et d'alimenter cette problématique, et pouvoir ainsi bâtir une théorie plus généralisable.

8.2 Gouvernance de RIO et sa dynamique

Cette section présente la discussion des principaux points qui découlent de l'analyse liée à la gouvernance de RIO et la dynamique de son évolution : rôle de la gouvernance de RIO; gouvernance informelle comme premier niveau d'institutionnalisation de RIO de collaboration (voir le chapitre 1 pour la définition de RIO de collaboration); lien entre les modes de gouvernance informel et formel; importance des processus informels pour la mise en place d'une gouvernance formelle; structure de gouvernance associative partagée; et la question liée au besoin de formaliser les réseaux d'organisations collectives.

8.2.1 Rôle de la gouvernance de RIO

S'inscrivant dans la lignée des recherches peu nombreuses qui s'intéressent à la gouvernance de réseaux interorganisationnels et faisant l'analyse au niveau de réseaux (*whole networks*) (Provan et Kenis, 2007), cette recherche montre, comme l'ont déjà souligné certains auteurs, tels que Saz-Carranza, (2012a), Saz-Carranza et Ospina (2011), Stones (2010) et Provan et Kenis (2007, 2008), l'importance de la gouvernance pour le fonctionnement et la pérennité de RIO. La gouvernance permet aux acteurs de réseaux de préparer et choisir les orientations stratégiques, gérer les actions collectives de leurs membres, et prévoir et gérer les conflits entre eux. Tel que souligné dans la littérature, les

conflits et les tensions existent au sein des RIO (Caglio et D'illo, 2008, cités dans Donada *et al.*, 2012). Selon Donada *et al.* (2012), il y a généralement trois types de difficultés au niveau des réseaux de collaboration, comme celui que nous avons étudié : difficultés de coopération, de coordination et d'appropriation qui, sans le développement des mécanismes de gouvernance, engendrent des conflits qui pourraient mettre même en péril leur existence.

Tel qu'identifié dans les données de notre étude, la difficulté de coopération se manifeste dans le cas du Réseau FSRQ, entre autres du fait que ses membres sont animés de logiques et d'intérêts différents (voir le chapitre 4). Notre étude montre que les mécanismes de gouvernance informels et formels, tels que la confiance, l'ajustement mutuel, la réciprocité, la connaissance mutuelle, la charte et les règlements aident cependant à aligner ces différents intérêts.

Les difficultés de coordination, quant à elles, sont liées au fait que parfois, les membres de RIO, comme dans le cas du Réseau FSRQ, coopèrent sur une base de complémentarité; ils offrent des produits complémentaires ou réalisent des actions dépendantes les uns des autres. Il en résulte ainsi une interdépendance des tâches et des actions qui requière plus de coordination. Les données montrent, par exemple, que les membres du Réseau FSRQ se rencontrent ou se concertent à plusieurs occasions pour discuter des projets qu'ils financent et de la possibilité de faire des montages financiers conjoints. La coordination de toutes ces actions est évidemment du ressort de la gouvernance, même si les mécanismes ici sont surtout informels (contacts téléphoniques entre analystes, rencontres, discussions lors d'événements, etc.). La difficulté d'appropriation se manifeste aussi quand certains partenaires essayent de bénéficier seuls ou de s'approprier des résultats produits par leur réseau sans les partager. Notre étude montre que lors de la formation d'un réseau, les membres cherchent à s'assurer que la valeur créée par leur coopération est distribuée de manière adéquate entre eux et qu'ils seront représentés d'une façon équitable par ce réseau. La gestion de ce genre de difficultés est également du ressort de la gouvernance.

Ces trois difficultés identifiées dans la littérature et confirmées par notre étude expliquent l'importance de s'intéresser à la gouvernance de RIO et de comprendre les mécanismes informels et formels qui aident à mieux gérer et coordonner les actions conjointes de leurs membres. Notre recherche a

analysé cette question du rôle de la gouvernance de RIO d'une façon plus générale. Par contre, elle s'est plutôt intéressée à la question de sa dynamique, son passage d'un mode informel à formel. Les résultats liés à cette question sont discutés dans les sous-sections suivantes.

8.2.2 Gouvernance informelle comme premier niveau d'institutionnalisation des réseaux de collaboration

Tel que souligné par Van Aken et Weggeman (2000), les réseaux émergents adoptent souvent au départ une structure de gouvernance informelle. Notre recherche montre que les premières étapes d'évolution du Réseau FSRQ furent marquées par le développement de mécanismes de gouvernance informels; ses membres coordonnaient leurs actions conjointes en mobilisant notamment des mécanismes de vie sociale (Jones *et al.*, 1997). Ces mécanismes sont: la mission, la vision et les valeurs partagées; le développement d'une connaissance mutuelle, la confiance et la réciprocité, et l'ajustement mutuel¹⁷⁵. Ces mécanismes se sont consolidés au fil des années et ont permis aux membres du Réseau FSRQ de gérer leurs difficultés de coopération liées, comme expliqué dans le chapitre 4, aux différences d'intérêts et de logiques qui existent entre les trois groupes de membres (fonds coopératifs, fonds syndicaux et fonds communautaires). Ces mécanismes de vie sociale permettent, comme le soulignent Caglio et Ditillo (2008), d'aligner les intérêts différents et d'éviter de mettre en péril le réseau et son développement.

Les relations et les interactions sont multiples entre les membres du Réseau FSRQ : montages financiers conjoints, élaboration d'une norme commune (*Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*), développement d'un discours commun sur la finance solidaire et responsable, coconstruction des connaissances en réalisant des projets de recherche conjoints au CAP-finance ARUC-ÉS. Ces interactions répétées ont contribué à façonner le Réseau comme un espace social où les membres partagent des informations et collaborent avec beaucoup d'engagement, de confiance, d'ajustement mutuel et de consensus. Par ceci, les membres de ce réseau ont appris à partager leurs représentations, à gérer leurs conflits, à interagir de manière à développer une connaissance et une

¹⁷⁵ Dans la littérature sur les réseaux interorganisationnels, ces mécanismes informels sont souvent associés à la gouvernance relationnelle (Poppo et Zenger, 2002) ou au contrôle social (Larson, 1992).

considération pour les intérêts de l'autre (Donada et Nogatchewsky, 2006; Guibert et Dupuy, 1997; van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000); ils ont développé une « manière de faire » ensemble.

Le fait que les membres du Réseau FSRQ travaillent de concert et qu'ils visent développer un champ financier particulier (le champ de la finance solidaire et responsable) a occasionné des contacts informels répétés entre eux. Ceci a favorisé le développement, au sein du réseau, de la confiance, de la communication, de la réciprocité et de l'ajustement mutuel, autrement dit un « capital relationnel » (Kale *et al.*, 2000). Ces connaissances et ces expériences antérieures à la formalisation du Réseau FSRQ ont favorisé l'émergence de normes communes et une reconnaissance mutuelle de faire partie d'un même champ institutionnel, qui a contribué à la consolidation des relations entre ses membres. Elles ont également servi de fondements aux processus sociaux et aux pratiques institutionnelles qui se sont développées ultérieurement au sein de ce réseau, lors de sa formalisation (phase de consolidation). On voit que cette dynamique sociale a encouragé les membres à formaliser leur réseau en mettant en place une structure de gouvernance de type « associative-partagée » (discutée, ci-après, au point 8.1.4) dans laquelle ils sont tous représentés et qui leur permet de participer au processus décisionnel.

Ces résultats dépassent donc les écrits qui montrent uniquement, pour le management de RIO, l'importance des mécanismes de gouvernance informels et expliquent la complémentarité entre les modes de gouvernance, informel et formel, tels que ceux de Larson (1992), Granovetter (1985), Gulati (1995), Jones *et al.* (1997), Dyer et Singh (1998), Powell (1990) ou encore Uzzi (1997). Par exemple, pour Jones *et al.* (1997: 911), la gouvernance de réseaux inteorganisationnels a trait à une coordination caractérisée par un système social informel qui, pour favoriser la coopération, s'appuie sur le contrôle et la coordination sociale, la socialisation professionnelle, les sanctions collectives et la réputation, davantage que sur des arrangements bureaucratiques ou des relations contractuelles formelles entre firmes.

Comme nous le discutons dans les points (8.1.3 et 8.1.4) ci-dessous, nos résultats vont plus loin, car ils révèlent l'importance des mécanismes informels de gouvernance dans le passage au mode de gouvernance formel. Ainsi, le mode formel est introduit dans le Réseau FSRQ après plusieurs années

de collaboration informelle. Il est mis sur pied dans le but d'obtenir davantage de légitimité, de consolider (solidifier) les mécanismes de vie sociale déjà développés entre ses membres et de créer un champ institutionnel particulier, le champ de la finance solidaire et responsable. Nous approfondissons ceci dans le point suivant.

8.2.3 Gouvernance informelle et formelle: complémentarité et linéarité

Les résultats de notre recherche permettent de participer au débat entourant l'analyse des liens entre les mécanismes informels et formels de gouvernance des RIO. Des recherches empiriques récentes ont examiné la relation entre les contrats (mécanismes de gouvernance formelle) et la confiance (mécanisme de gouvernance informelle), et les résultats sont jusqu'ici plutôt ambigus. Certaines études ont trouvé que les contrats facilitent la construction de la confiance (Luo, 2002; Poppo et Zenger, 2002); d'autres ont plutôt conclu que la confiance peut être considérée comme une condition préalable pour les contrats (Larson, 1992; Ring et van de Ven, 1994), voire que les contrats ont une influence négative sur la confiance entre les partenaires (Dyer et Singh, 1998; Lyons et Mehta, 1997; Malhotra et Murnighan, 2002).

Poppo et Zenger (2002) ont surtout montré les avantages et les inconvénients de chacun de ces deux modes de gouvernance, informel et formel et ont suggéré leur complémentarité. Selon eux, ces mécanismes ne se substituent pas, mais se complètent. Or, les résultats de notre recherche montrent que les modes de gouvernance (informel et formel) ne sont pas juste complémentaires, mais sont également successifs ou linéaires, car le développement de mécanismes de vie sociale (confiance, connaissance mutuelle, réciprocité, etc.) devance la mise en place de structures de gouvernance formelles. Mieux, cette étape de gouvernance informelle contribue à formater les mécanismes formels qui suivront ultérieurement.

Notre recherche expose comment le développement et le renforcement des mécanismes de vie sociale engendrent la formalisation de RIO et conditionnent par la même occasion leur succès. L'étude révèle donc l'importance de ces mécanismes pour la formalisation de RIO. Notons que cette dynamique est facilitée par des facteurs liés aux caractéristiques mêmes du secteur de la finance

solidaire et responsable au Québec (complémentarité des produits financiers offerts par les acteurs qui le composent, croisement de leur gouvernance (interlock), et participation au financement des entreprises d'économie sociale). Mentionnons également que dans un tel réseau où les membres sont hétérogènes en termes d'intérêts et de logiques, la mise en place d'un mode de gouvernance formel stable, capable de supporter le réseau dans ses différentes missions, peut apparaître problématique dans le cas où ses membres n'ont pas pu développer, dans le passé, des mécanismes relationnels ou de vie sociale, et n'ont pas appris à partager leurs représentations et à gérer leurs conflits (Donada et Nogatchewsky, 2006).

Ces résultats montrent que oui, les deux modes de gouvernance informel et formel sont complémentaires, mais aussi qu'ils sont linéaires. On voit également que les mécanismes et les processus informels sont importants pour la mise en place d'un système de gouvernance formelle stable. Ces mécanismes et processus facilitent la gestion des actions collectives et contribuent à l'évolution d'un réseau vers une étape plus formelle. Nous discutons ce point lié à l'importance des processus informels pour la formalisation de RIO dans le point suivant (8.1.4).

Par ailleurs, cette analyse du lien entre les modes de gouvernance informel et formel permet également de confirmer les conditions proposées par Sabatier et Jenkins-Smith (1993) pour qualifier un réseau institutionnalisé. Ces conditions sont : l'existence de règles formelles et informelles largement reconnues et respectées par ses membres; le développement au fil du temps d'une dynamique propre au réseau et identifiée facilement par ses membres; la présence de perceptions communes sur son environnement; la présence de consensus de base reliés aux pratiques, aux objectifs et aux valeurs présentes dans celui-ci; le développement de consensus sur les problèmes auxquels ce réseau fait face, leur interprétation et les solutions recherchées; et sa légitimation par la plupart de ses membres.

Enfin, la discussion présentée dans ce point nous amène à formuler notre propre définition de la gouvernance de RIO et de l'envisager comme : un ensemble de modalités de relations entre des membres partenaires hétérogènes, impliqués dans une démarche de collaboration, assurées par l'adéquation entre une structure formelle visant à assurer la cohérence des relations de nature

économique et sociale et des processus de coordination informels visant à assurer l'existence, la cohérence et la pérennité du système.

8.2.4 Importance des mécanismes informels pour la formalisation de RIO

En plus de montrer que la gouvernance de RIO évolue d'un mode informel à formel et la complémentarité qui existe entre ces deux modes, l'analyse du cas du Réseau FSRQ révèle l'importance vitale de ce passage. Tel que nous venons de le dire, le développement des mécanismes de gouvernance informels (confiance; ajustement mutuel; connaissance mutuelle; mission, vision et valeurs partagées) est un préalable pour la mise en place de structures de gouvernance formelles. En d'autres termes, les membres d'un réseau ont besoin de développer des dimensions informelles avant de formaliser leurs relations. Ce besoin s'explique par le caractère à la fois collectif et pluriel du Réseau FSRQ, ce que nous développons dans les paragraphes suivants en nous basant sur les résultats de notre étude.

- Le Réseau FSRQ est pluriel; il internalise des logiques différentes (capital de développement et finance solidaire) et réunit des acteurs financiers hétérogènes appartenant aux trois groupes de fonds (fonds communautaires, coopératifs et syndicaux) dans un processus d'action visant la promotion de la finance solidaire et responsable. Ces acteurs sont différents également en ce qui concerne les produits financiers qu'ils offrent : services bancaires, prêts, capital patient. Ce réseau combine ainsi des logiques institutionnelles différentes et se doit de transcender des intérêts parfois divergents.

- Le Réseau FSRQ est aussi un collectif, car malgré leurs différences, ses membres se démarquent des institutions financières traditionnelles par leur propre gouvernance collective (coopérative, fonds fiscalisé, fiducie, organisme à but non lucratif), et par leurs valeurs partagées, notamment le soutien à l'économie sociale. Ils affirment vouloir instaurer un modèle de développement qui incarne les valeurs de solidarité, d'inclusion, d'équité, du respect, de démocratie et de transparence, et ils s'opposent au modèle de développement dominant basé uniquement sur la maximisation de profits. Ainsi, leurs différences ne les empêchent pas de converger sur des enjeux spécifiques. Ils se distinguent par leurs objectifs économiques et sociaux, tels que la création de l'emploi; le

développement des territoires; le développement durable; et la lutte contre les inégalités. Dans leurs choix d'investissements, ils associent ce type d'objectif à la recherche d'une rémunération juste du capital investi ainsi qu'une articulation forte avec les politiques publiques.

- L'importance des dimensions informelles dans le Réseau FSRQ s'explique également par la complémentarité des produits financiers qu'offrent ses membres. Ces derniers réalisent des montages financiers conjoints, ce qui minimise pour chacun le risque que présentent parfois les projets menés par les entreprises d'économie sociale mais, surtout, favorise une approche cohérente et harmonisée vis-à-vis de celles-ci. Le mode de financement (patient) et l'accompagnement qu'ils offrent introduisent un modèle entrepreneurial a priori inédit, car on voit une dimension collective dans le processus d'investissement. Cette dimension est importante et s'apprécie beaucoup dans les faits par le niveau d'implication de ces acteurs financiers dans les projets financés. Ce mode d'investissement constitue un modèle entrepreneurial spécifique (plus collectif). Nous revenons sur cette question à la section 3 (point 8.3).

En somme, l'étude d'un tel réseau à la fois pluriel et collectif permet d'avancer une proposition de recherche sur l'importance des dimensions informelles pour la mise en place de structures de gouvernance formelles dans les réseaux d'organisations collectives et sociales. De plus, comme nous l'expliquons dans le point suivant (8.1.5.), notre étude montre que ces dimensions informelles contribuent même à formater les processus formels mis en place ultérieurement dans les RIO. Nos résultats permettent en effet de voir que le développement et la consolidation des mécanismes de gouvernance informels dans le Réseau FSRQ ont orienté le choix de ses structures de gouvernance formelles, qui se veulent aujourd'hui démocratiques et égalitaires. Ce réseau a mis en place une structure de gouvernance de type « associative-partagée », que nous discutons ci-après.

8.2.5 Gouvernance associative-partagée

Les résultats de notre recherche permettent de participer au débat entourant l'analyse de structures formelles de gouvernance de RIO. Le travail de Provan et Kenis (2008) lié à cette question est à notre avis le plus intéressant. Ces auteurs proposent trois structures de gouvernance de RIO : gouvernance

partagée (*shared governance*) dans laquelle tous les membres interagissent ensemble pour participer à la gouvernance de leur réseau; gouvernance pilotée par une seule organisation membre « *lead organization governance* » et c'est cette organisation qui gouverne seule le réseau; et gouvernance administrée « *network administrative organisation governance* »; une structure externe choisie par les membres pour piloter leur réseau. Pour expliquer l'efficacité de ces trois modes de gouvernance, Provan et Kenis (2008) proposent l'analyse de certains facteurs structurels et relationnels, tels que la taille du réseau, le consensus autour de ses objectifs communs, la confiance entre ses membres et son membership.

Notre recherche dépasse ces explications données par Provan et Kenis (2008); elle montre que les mécanismes de vie sociale (mécanismes informels) développés au sein du Réseau FSRQ ont amené ses membres à consolider et à formaliser leurs relations par la mise en place d'une structure de gouvernance formelle que nous appelons « associative-partagée » où toutes les catégories de membres sont représentées au CA et participent démocratiquement (une personne = une voix) au processus décisionnel. En effet, son conseil d'administration, comme structure formelle de gouvernance, regroupe aujourd'hui l'ensemble des membres fondateurs et des représentants de toutes les autres catégories de membres (membres investisseurs, membres partenaires et membres associés) qui font partie de l'assemblée des membres. La représentation de toutes ces catégories de membres au sein du CA, comme parties prenantes internes, apparaît, selon les protagonistes, comme un facteur clé permettant de garantir une gouvernance qui incarne un principe de justice et d'égalité au sein de ce réseau. Le rôle de ces parties prenantes est notamment de représenter les intérêts de leur groupe d'appartenance, ce qui exige de la gouvernance d'intégrer des intérêts différents, mais complémentaires et potentiellement divergents. L'enjeu est de converger dans ce qui constitue l'intérêt collectif du réseau.

Le choix de cette structure permet aux membres de respecter la dynamique relationnelle qui a été créée déjà entre eux et de consolider les mécanismes de vie sociale développés au fil du temps. Selon nous, le concept de gouvernance associative-partagée est fondé selon le principe d'équilibre des pouvoirs et de leadership partagé (« *collectiveship* », paraphrasant le « *communityship* » de Mintzberg, (2008)), et où chaque membre du réseau est informé de la manière que ses représentants élus le

gouvernement effectivement. Cette structure de gouvernance regroupe des représentants issus de toutes les parties prenantes internes au réseau (toutes ses catégories de membres).

On voit donc que le Réseau FSRQ a progressivement adopté des mesures pour s'institutionnaliser ou se formaliser en se fondant sur les relations informelles à l'origine de leur groupement. Ce résultat nous invite cependant à nous demander si cette formalisation est toujours nécessaire pour ce type de réseaux. Le point ci-après présente la discussion liée à cette question.

8.2.6 Formalisation de réseaux de collaboration volontaires : pour quel objectif?

Les résultats de notre recherche permettent de participer à la discussion lancée dans la littérature sur la formalisation de RIO. Plusieurs auteurs, tels que Mulgan (2004), Liebler et Ferri (2004), Lee et Liu (2012), Ashman et Sugawara (2013) ont souligné la nécessité de formaliser les relations qui se développent entre les organisations collectives et sociales afin de rehausser leur légitimité et renforcer leur capacité de négociation avec les pouvoirs publics. De plus, en analysant les réseaux de société civile, Ashman et Sugawara, (2013) soulignent que ces réseaux se formalisent en se donnant des structures de gouvernance formelles et que leur but est de protéger les relations développées entre leurs membres et d'assurer leur participation aux décisions collectives.

Dans le monde des organismes à but non lucratif, les relations formelles entre les organisations sont généralement reconnues comme un moyen pour renforcer les capacités et la légitimité du secteur à but non lucratif (Carmen et Sugawara, 2012; Lee and Liu, 2012). Carmen et Sugawara (2012: 391) mentionnent: « *Formal network structures enable members to reinforce shared norms and agreements; establish arrangements for shared decision making, resource allocation, and communication; and coordinate joint activities toward shared goals.* » Ils soulignent cependant que la formalisation peut aboutir à de la rigidité et à la mise en place des réseaux hiérarchiques dominés par une ou quelques organisations appelées « noyau de gouvernance ». Cette hiérarchie, inhabituelle dans ce type de réseaux, a évidemment un impact négatif sur leur pérennité.

Notre étude confirme ces écrits en montrant l'importance de formaliser le réseau, mais expose aussi ce qui conduit à choisir un mode de gouvernance non hiérarchisé. Nos résultats suggèrent une solution au problème de la hiérarchie souligné par les études précédentes; nous montrons l'importance de mettre en place des structures de gouvernance formelles qui encouragent des processus décisionnels démocratiques, telle que la structure de gouvernance associative-partagée, plutôt que de centraliser le pouvoir de décision entre les mains de quelques organisations membres.

Nous montrons également que, par l'institutionnalisation du Réseau FSRQ, ses membres renforcent leur capacité de travailler ensemble et leur pouvoir d'influence et de négociation avec les pouvoirs publics. Notre étude révèle aussi que, par cette formalisation, les membres de ce réseau visent surtout la création de leur champ institutionnel. Le réseau a comme objectif ultime le développement de nouvelles pratiques dans l'espoir d'influencer ou de faire face aux pratiques financières dominantes. De plus, tel qu'il sera discuté dans la section 3, notre étude montre que le processus d'institutionnalisation du Réseau FSRQ s'est basé sur des principes de solidarité et de démocratie – valeurs partagées par ses membres – et a été réalisé par un collectif d'acteurs que nous pouvons qualifier d'« entrepreneur institutionnel collectif et solidaire ».

8.2.7 Conclusion

La discussion présentée dans cette première section montre que notre étude ne se limite pas à confirmer la complémentarité soulignée dans la littérature entre les mécanismes de gouvernance formels informels; elle révèle aussi que les processus informels associés aux premières phases d'évolution du Réseau FSRQ formatent les processus formels liés à son étape d'évolution ultérieure. En d'autres termes, notre étude montre le caractère vital des mécanismes de gouvernance informels pour la mise en place de structures de gouvernance formelles en soulignant l'importance de choisir des structures qui encouragent la participation et l'engagement des membres. Elle révèle également que la formalisation de ce type de réseaux vise des objectifs plus institutionnels, soit la construction d'un champ institutionnel.

Cette discussion nous invite par ailleurs à penser que la constitution d'un système de gouvernance au sein d'un tel réseau interorganisationnel demande du temps et de nombreuses interactions; c'est avec le temps et les relations mutuelles que ses membres construisent leur système de gouvernance et en font évoluer les mécanismes du stade informel à formel. La gouvernance formelle repose donc sur les caractéristiques héritées des modes de fonctionnement passés.

En somme, de cette discussion, découle la première contribution majeure de cette étude : En plus de montrer l'évolution de la gouvernance de RIO d'un mode informel à formel et la complémentarité entre ces deux modes, l'étude du cas du Réseau FSRQ révèle le caractère vital de ce passage. Elle montre l'importance des mécanismes informels pour l'institutionnalisation de RIO, particulièrement les réseaux d'organisations collectives et sociales.

8.3 Dynamique de gouvernance de RIO : rôle des pratiques institutionnelles

Cette recherche, rappelons-le, s'intéresse au Réseau FSRQ dans son processus d'institutionnalisation et pas seulement comme résultat de cette institutionnalisation; ce qui constitue une contribution puisque les processus demeurent à ce jour sous documentés. De nombreux travaux (Greenwood *et al.*, 2002; Hoffman et Ventresca, 2002; Tolbert et Zucker, 1996) ont souligné l'importance de considérer l'institutionnalisation comme processus et de se focaliser sur les pratiques plutôt que sur les résultats de ce processus. Selon Tolbert et Zucker (1996: 175), « l'institutionnalisation a été longtemps appréhendée en se basant sur son résultat. Dans ce sens, elle a été considérée comme une variable binaire : telles structures ou pratiques seraient institutionnalisées ou non ». De son côté, Bartley (2007b) mentionne que la formation des institutions est un processus émergent qui résulte du travail institutionnel assuré par toutes les parties, et qu'il n'est donc pas prédéterminé par l'action de quelques entrepreneurs institutionnels suivie des seules pressions mimétiques. En adoptant une telle approche processuelle, notre travail a analysé, de près, les pratiques que les membres du Réseau FSRQ ont développées collectivement pour le formaliser ou l'institutionnaliser.

En plus de montrer la complémentarité et la linéarité entre les deux modes de gouvernance du Réseau FSRQ (informel et formel) et l'importance des processus informels pour la mise en place des structures

formelles de gouvernance démocratiques et égalitaires, cette recherche identifie et explique les pratiques institutionnelles mobilisées collectivement par ses membres pour l'institutionnaliser. Les résultats de notre analyse montrent que les membres sont actifs dans ce processus d'institutionnalisation et que leurs pratiques sont spécifiques à chacune des étapes du processus. Trois types de pratiques de création institutionnelle sont identifiées (normatives, cognitives et politiques); nous les discutons dans les points suivants.

8.3.1 Pratiques visant la construction de normes communes

Les résultats de notre recherche montrent que lors de l'émergence du Réseau FSRQ (première phase informelle), ses membres visaient plusieurs objectifs: la construction d'une identité commune de financiers solidaires et responsables; la mise en place de nouveaux modes de collaboration entre eux; et la construction d'une norme commune. Ces trois pratiques normatives, qui avaient été proposées dans notre cadre conceptuel, sont reliées entre elles et visent globalement la construction d'un cadre normatif. Ainsi, le travail réalisé autour de la production du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale* a nécessité que les membres se reconnaissent mutuellement comme faisant partie de la même « famille », qu'ils collaborent entre eux de manière constructive, et qu'ils conviennent d'un référentiel commun. D'ailleurs, ils ont profité de cette expérience pour faire évoluer leur relation et se lancer dans un nouveau mode de collaboration, cette fois-ci basé sur la recherche partenariale, en se joignant aux chercheurs universitaires affiliés à l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS), intéressés par la finance solidaire et responsable au Québec. Cette association a engendré une nouvelle communauté de recherche, le CAP-finance de l'ARUC-ÉS.

Notre étude identifie, au niveau du Réseau FSRQ, les trois pratiques normatives proposées dans notre cadre conceptuel: construction de son identité comme réseau de financiers solidaires et responsable; mise en place de nouveaux modes de collaboration entre ses membres; et la construction d'un lien normatif commun. De plus, les résultats de l'étude dévoilent d'autres pratiques mobilisées par les partenaires de ce réseau durant les étapes de préparation, rédaction et diffusion du *Guide*. Des pratiques qui facilitent les interactions entre les membres, et entre eux et les autres parties prenantes externes. Elles favorisent également l'émergence de groupes de travail et l'intégration de nouveaux

membres. Les pratiques identifiées sont la mobilisation et l'activation; la négociation et la légitimation. Nous en discutons dans les points suivants.

8.3.1.1 Mobilisation et d'activation (*mobilizing and activating*)

Les résultats de notre analyse montrent que les pratiques de mobilisation et d'activation sont d'une importance considérable dans le processus de construction du Guide comme norme commune. Ceci corrobore ce que disent les écrits. Saz-Carranza et Ospina (2011) considèrent la mobilisation des membres et des ressources comme l'un des principes de gestion des réseaux interorganisationnels. Ces auteurs soulignent:

The literature documents 2 tasks associated with resource management: managers of member organizations must work to attract new partners and support those who want to become members. Agranoff and McGuire (2001) refer to this as activating. Second, managers of member organizations must capture the necessary resources and support for the network, which they do through a type of work Agranoff and McGuire (2001) called mobilizing. (Saz-Carranza et Ospina, 2011: 331)

Cependant, ce que notre étude révèle de plus est que ces pratiques favorisent la création d'une norme commune. Elles peuvent donc également véhiculer un objectif institutionnel (instituant).

8.3.1.2 Négociation

Le projet du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, comme norme commune d'action, a également mené les partenaires à s'engager dans de la négociation, ce qui a occupé une partie importante des interactions entre eux. Le cœur de leur travail repose ainsi sur leur aptitude à la négociation. Ils cherchent à générer des consensus voire des compromis autour de ce projet. Soulignons que cette tâche était difficile et complexe, surtout au début du projet, car chacun ne définissait pas l'entreprise d'économie sociale de la même façon. Après la publication officielle du *Guide*, ils ont également établi les modalités de son utilisation avec des acteurs externes (organisations faisant l'accompagnement des entreprises d'économie sociale et autres acteurs) qui sont appelés à

l'utiliser. Leur but était d'assurer sa diffusion et sa bonne utilisation. Ce résultat corrobore les écrits de Saz-Carranza et Ospina, (2011) qui montrent l'importance particulière de la pratique de la négociation au niveau de réseaux interorganisationnels, où la tension est souvent considérable. La négociation aide à développer au sein de RIO des conditions favorables à la création de l'unité dans la diversité et d'arriver à des compromis (Saz-Carranza et Ospina, 2011). Cependant, ce que notre étude révèle de plus est l'importance vitale de la pratique de négociation pour les processus de création institutionnelle.

8.3.1.3 Légitimation

Les résultats de notre étude montrent qu'en plus des pratiques de négociation et de mobilisation visant la construction collective et consensuelle de l'ensemble des volets et chapitres du *Guide* comme norme commune, les partenaires de ce projet ont fait plusieurs actions visant à en assurer sa légitimité externe. En outre, ces actions ont éventuellement mené à développer des formations à l'utilisation du *Guide*, formations administrées par l'un des contributeurs principaux à sa rédaction; ce qui a contribué à renforcer sa légitimité. Ce résultat corrobore ce qui a été dit par Ben Slimane et Leca (2010) et Huault et Leca (2009). Pour les premiers, le travail de création institutionnelle passe en premier lieu par des activités visant à assurer et construire une légitimité vis-à-vis de l'extérieur (Ben Slimane et Leca, 2010). De leur côté, Huault et Leca (2009) soulignent que, pour qu'émerge une institution, il faut dans un premier temps que celle-ci soit connue d'autrui et qu'elle soit, au dernier stade de son processus de création, tenue pour acquise. L'institution créée lors de cette étape est le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, comme norme commune.

8.3.1.4 Synthèse

Les résultats de cette recherche montrent que les membres du Réseau FSRQ, en plus d'avoir un objectif commun et une stratégie collective, ont développé, lors de son émergence, plusieurs actions (mobilisation et activation; négociation; légitimation) visant la réalisation, la publication et la diffusion du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale comme norme commune*. Ce guide a permis à ce réseau de construire son identité propre et à ses membres de changer leurs comportements, et de créer des liens normatifs entre eux à travers l'échange et l'engagement. Nos résultats montrent ainsi le

développement, au niveau de ce réseau, des trois pratiques normatives proposées dans le cadre conceptuel: la construction d'une identité propre au réseau; le changement des associations normatives; et le développement de liens normatifs. Cependant, ils révèlent aussi que, dans un tel réseau, ces pratiques normatives nécessitent d'autres actions vitales qui facilitent leur accomplissement, soit la mobilisation et l'activation, la négociation et la légitimation.

Mentionnons pour finir, qu'en plus d'identifier de nouvelles actions pouvant enrichir les pratiques normatives au niveau de RIO, cette étude révèle que le travail normatif est lié surtout aux premières étapes de leur développement. Autrement dit, les pratiques normatives se développent particulièrement lors de l'émergence de RIO.

8.3.2 Pratiques visant un rapprochement de représentations

Les résultats de notre analyse montrent que les pratiques cognitives sont particulièrement mobilisées durant la deuxième phase de développement du Réseau FSRQ (celle du CAP-finance ARUC-ÉS) que nous considérons comme une phase d'élargissement marquée par l'arrivée au sein du groupe des acteurs du capital de développement, soit les fonds de travailleurs. Rappelons que ces derniers ont des produits financiers et des logiques différents de ceux des fonds de la finance solidaire (voir le chapitre 4) et, qu'en outre, ils ont une taille beaucoup plus importante que les autres acteurs du secteur. Durant la phase de l'ARUC-ÉS, les membres du Réseau FSRQ ont formé, avec des chercheurs universitaires, le CAP-finance. Ils ont développé une plateforme centrée sur la recherche partenariale. Leur objectif était de faire des études afin de conceptualiser ce secteur jeune et en émergence. Un processus de coconstruction des connaissances a été mis en place et les résultats de ce processus ont aidé ses deux catégories de membres (fonds de la finance solidaire et fonds de capital de développement) à développer un discours commun sur la finance solidaire et responsable et à rapprocher ainsi leurs représentations.

Les membres du Réseau FSRQ étaient placés, au cours de cette phase, dans une situation de conceptualisation, de coproduction des connaissances, de développement d'un langage commun et de médiation. Ces pratiques cognitives permettent la production de recherches et de publications

communes. Elles favorisent la conceptualisation (formation et apprentissage interactif), le discours commun (rapprochement entre les différentes représentations des membres) et la médiation (interactions). Nous discutons de ces trois pratiques (conceptualisation, développement d'un discours commun, et médiations) dans ce qui suit :

8.3.2.1 Conceptualisation

Un processus de coconstruction de connaissance visant la conceptualisation du secteur de la finance solidaire et responsable s'est développé au sein du Réseau FSRQ, durant la phase du CAP-finance. Il faut se rappeler que ce processus avait été amorcé par les chercheurs du groupe PRO-FONDS avant la phase de noramlisation. Ce processus mène à la formation d'une carte cognitive commune et à l'élaboration des concepts clés autour desquels se cristallise la communication entre ses membres. Cette pratique rejoint ce que proposent Lawrence et Suddaby (2006) dans la rubrique de pratiques cognitives. Pour ces auteurs, « *theorizing* » est une pratique qui vise le développement des concepts et des croyances qui soutiennent les nouvelles institutions. Dans le cas étudié, la conceptualisation mène à des productions scientifiques publiées par l'ARUC-ÉS (une instance de recherche reconnue et financée notamment par les organismes subventionnaires et par les universités), ce qui favorisera son institutionnalisation ainsi que celle du secteur de la finance solidaire et responsable.

8.3.2.2 Développement d'un discours commun

Notre étude montre que la coproduction des connaissances au sein du CAP-finance de l'ARUC-ÉC a mené au développement d'un discours commun entre les principaux groupes d'acteurs composant le Réseau FSRQ : acteurs de la finance solidaire et ceux du capital de développement, appartenant aussi à trois « familles » que sont les institutions coopératives (Desjardins), syndicales (FTQ et CSN) et communautaires (Chantier de l'économie sociale). Un discours commun, rappelons-le, est un ensemble d'idées orales ou écrites produites, diffusées et consommées par un groupe de personnes ou d'organisations. Selon Wagner et Hayes (2005), les discours sont : « des recueils de textes et des ensembles d'énoncés qui construisent des objets sociaux, c'est-à-dire des entités matérielles, imaginaires ou symboliques, auxquels les participants d'un champ attribuent des noms, des

caractéristiques et des valeurs dans le but de communiquer à propos d'eux (Wagner et Hayes, 2005, cités dans Mignerat et Audebrand, 2010: 5).

Avec leur participation au CAP-finance, les fonds des travailleurs qui représentent le capital de développement se reconnaissent dans l'économie sociale et dans le secteur de la finance solidaire; ils comprennent, pour la première fois, pourquoi ils font partie de ce secteur. Les recherches du CAP-finance ARUC-ÉS ont donc favorisé le développement d'un système de pensée partagé et d'une certaine logique de similitude entre ces groupes d'acteurs. Ces recherches, produites, diffusées et utilisées par ces acteurs, ont aidé à construire un socle commun de connaissances normalisées dans le secteur et à développer des institutions. Ce résultat confirme ce qui a été souligné par Phillips *et al.* (2004 : 638) : les institutions sont « conçues d'un recueil structuré de textes existant dans un champ et produisant des catégories sociales et des normes qui modèlent la compréhension et le comportement des acteurs. » Selon ces auteurs, les institutions sont construites à travers des discours et doivent être comprises comme des produits d'activités discursives.

8.3.2.3 Médiation

Les résultats de notre analyse exposent la pratique de médiation opérée par les chercheurs du CAP-finance. Ces derniers ont travaillé sur une base continue avec les membres du Réseau FSRQ afin de promouvoir leurs interactions et aider à formaliser leur réseau. Ils ont joué le rôle de médiateurs pour gérer les différences qui existent entre eux (voir le chapitre 4). Le CAP-finance ARUC-ÉS a aussi servi de « comité de pilotage » durant la phase de mise en place des structures formelles du Réseau FSRQ. L'un de ses chercheurs en assumera d'ailleurs la première présidence durant cette phase de planification stratégique. Le travail de médiation fait par les chercheurs a favorisé l'établissement d'un langage commun, l'adoption de règles de collaboration et la définition des objectifs communs entre les membres fondateurs de ce réseau formel.

Ce résultat montre, comme l'avaient déjà souligné Saz-Carranza et Ospina (2011), l'importance de la médiation pour la gestion de FIO et des organisations hybrides composées de plusieurs parties prenantes. Cette pratique a comme objectif de gérer les différences entre leurs membres partenaires et

d'assurer l'unité dans la diversité (Ospina et Saz-Carranza, 2010; Saz-Carranza and Ospina, 2011). Selon ces auteurs, le médiateur aide à gérer les différences en créant des espaces de dialogue et d'interaction, en reconnaissant la participation des membres et en diffusant de l'information entre eux. Cependant, ce que notre étude révèle de plus est que cette pratique de médiation favorise la réalisation d'un objectif d'institutionnalisation en créant un rapprochement entre les représentations des différents membres du Réseau FSRQ.

8.3.2.4 Synthèse

Les résultats de notre étude montrent que les membres du Réseau FSRQ ont mobilisé, durant la phase du CAP-finance de l'ARUC-ÉC, deux pratiques cognitives importantes proposées dans notre cadre d'analyse: conceptualisation et diffusion de connaissances (*theorizing*), et la formation des acteurs (*educating*). Par contre, la pratique de mimétisme (*mimicry*) proposée par Lawrence et Suddaby (2006) n'est pas identifiée. Le RIO peut donc conserver son caractère pluriel, diversifié, au-delà de son institutionnalisation.

Concernant la pratique de conceptualisation et diffusion des connaissances communes, notre étude montre la mobilisation des actions suivantes: identification des problématiques de recherche commune; conception et réalisation des projets de recherche communs; publication et diffusion des résultats de recherche; et développement d'un discours commun. Par ailleurs, les actions identifiées par l'étude pour la pratique de formation des acteurs sont: partage des connaissances; organisations des séminaires et des colloques; transfert de connaissances. Cette pratique de formation permet aux membres d'acquérir des compétences et des connaissances nécessaires au développement de leurs capacités de compréhension et d'assimilation de toutes les connaissances produites collectivement dans leur réseau, notamment leur cadre normatif commun ainsi que la conceptualisation de leur champ institutionnel en émergence.

En plus d'identifier ces pratiques proposées a priori dans notre grille d'analyse, notre étude révèle une nouvelle pratique importante pour le travail institutionnel cognitif, soit la pratique de médiation. Celle-ci

peut être considérée comme une pratique vitale pour le travail cognitif au niveau des RIO, car elle renforce le processus de rapprochement entre les différentes représentations de leurs membres.

En somme, ces trois pratiques cognitives identifiées dans le cas du Réseau FSRQ (conceptualisation, développement d'un discours commun et médiation) visent à rapprocher les représentations de ses différents membres, et favorisent l'établissement d'un langage commun, l'adoption de règles de collaboration et la définition des objectifs communs entre ses membres fondateurs. Pour institutionnaliser ce réseau, il était nécessaire pour ses membres de partager un référentiel de connaissances et des concepts communs, et de développer un langage et un discours commun propre à ce réseau et nécessaire pour la construction de leur champ institutionnel.

Les pratiques normatives et cognitives développées par les membres du Réseau FSRQ ont permis de créer un réseau dans lequel ils partagent des habitudes de travail en commun, des relations de confiance, des valeurs et une vision communes. Cependant, pour compléter son institutionnalisation, il était vital pour eux de développer aussi des pratiques visant la reconnaissance interne et externe de ce réseau. Ces pratiques sont discutées dans ce qui suit.

8.3.3 Pratiques visant la reconnaissance

Les résultats de notre analyse montrent les pratiques de reconnaissance (persuasion, élaboration de règles constitutives et la régulation du pouvoir) mobilisées collectivement par les membres du Réseau FSRQ, particulièrement lors de son lancement comme réseau formel. Ces pratiques de reconnaissance ont une forte dimension politique; elles permettent de renforcer la cohésion de ce réseau en interne et sa reconnaissance à l'externe ainsi que d'obtenir, de la part de ses membres, une certaine « légitimité » (Human et Provan, 2000; Lawrence et Suddaby, 2006; Suchman, 1995). Nous discutons de ces trois pratiques dans ce qui suit.

8.3.3.1 Persuasion

Les résultats de notre recherche montrent la mobilisation des pratiques de persuasion surtout lors du lancement du Réseau FSRQ formel. Ces pratiques sont : le développement de son site web; la publication d'un communiqué de presse annonçant sa création et présentant ses objectifs, ses membres, ses valeurs et sa mission; l'organisation d'une assemblée d'information sur invitation; et l'organisation d'un colloque international sur la finance solidaire et responsable. Ces pratiques visent, comme l'ont souligné Lawrence et Suddaby (2006), à faire connaître ce réseau (lui assurer une présence publique) et le rendre légitime aux yeux de ses parties prenantes externes (gouvernement, organisations et regroupements d'économie sociale et solidaire, institutions financières classiques, etc.). À travers ces actions de persuasion, les membres fondateurs du Réseau FSRQ formel visent également la création et le développement d'un champ institutionnel particulier, celui de la finance solidaire et responsable. Les membres visent, par ces pratiques de persuasion, la promotion de leur réseau afin de lui procurer un poids et un pouvoir d'intervention suffisamment importants (le présenter comme un outil important pour le développement du secteur de l'économie sociale au Québec). Ceci est évidemment un moyen pour ce réseau de faire face aux pressions du secteur financier traditionnel et de faire valoir l'importance de ses membres et de leur mission auprès des gouvernements et de la population en général.

8.3.3.2 Élaboration de règles constitutives

Notre étude montre les pratiques mobilisées collectivement par les membres fondateurs du Réseau FSRQ lors de la mise en place de ses structures formelles. Ces pratiques couvrent toutes les discussions entourant le processus de planification stratégique (détermination des catégories de membres et des critères de membership; choix de la gouvernance (la présidence); formation de comités de travail pour la mise en œuvre et le suivi des actions; et choix des activités). Durant ce processus de planification stratégique, les membres fondateurs du Réseau FSRQ ont aussi finalisé l'élaboration de sa charte et de ses règlements généraux. Tel que souligné par Brousseau (2000), l'élaboration de règles constitutives permet de réduire les risques d'opportunisme au sein de RIO. Plus encore, nos résultats montrent l'importance de ces règles pour la pérennité et la légitimité des RIO, car ces règles renforcent leur reconnaissance à l'interne et à l'externe.

8.3.3.3 Conception de structures de gouvernance formelle (régulation de pouvoir)

Le choix et la mise en place d'un conseil d'administration représentatif, d'une assemblée des membres et de comités de travail constituent la troisième pratique politique aidant la construction d'une proximité institutionnelle et la régulation de pouvoir entre les membres du Réseau FSRQ. Les résultats de notre étude montrent que les membres sont tous très impliqués dans la mise en place de ces structures formelles; ils ont tous le même poids dans la définition des orientations stratégiques (activités, positionnement, membership, etc.). La structure de gouvernance ainsi dégagée pour ce réseau est très axée sur son animation collective et sur la mise en place de ses projets collaboratifs, pilotés par son CA et ses comités de travail.

Ce résultat illustre le travail de Saz-Carranza et Ospina (2011) qui soulignent l'importance de promouvoir l'ouverture et la participation (*promoting openness and participation*) au sein de RIO. Selon l'étude menée par ces auteurs, on voit la nécessité pour un réseau de consacrer des ressources considérables pour assurer la participation de ses membres à la prise de décision et la répartition relativement équilibrée du pouvoir entre eux. Leur participation crée un sentiment d'appartenance et de propriété, et favorise leur engagement. La mise en place d'une structure participative et des processus de prise de décision ouverts et inclusifs aident à assurer la gestion de l'unité dans la diversité et d'éviter les conflits (Saz-Carranza et Ospina, 2011).

8.3.3.4 Synthèse

Les résultats de notre étude montrent que les membres du Réseau FSRQ ont mobilisé, durant sa phase de formalisation, plusieurs actions liées aux pratiques politiques proposées dans notre grille d'analyse.

Pour la pratique de persuasion, notre étude identifie les actions suivantes : développement d'un site web pour le réseau; publication d'un communiqué de presse annonçant sa création et présentant ses objectifs, ses membres, ses valeurs et sa mission; organisation d'une assemblée d'information sur invitation; et organisation d'un colloque international sur la finance solidaire et responsable. L'étude

identifie, pour la pratique d'élaboration de règles constitutives, les actions suivantes : détermination de catégories de membres et les critères de membership; choix de structures de gouvernance; formation de comités de travail pour assurer le suivi et la mise en œuvre des décisions; et choix des activités. Elle identifie également des actions liées à la pratique de régulation de pouvoir qui sont : mise en place d'un conseil d'administration représentatif; formation d'une assemblée des partenaires et des comités de travail. Ces structures de gouvernance aident à construire une proximité institutionnelle entre les membres du Réseau FSRQ et la régulation de pouvoir entre eux. Par contre, pour cette pratique de régulation de pouvoir, notre étude n'a pas identifié deux des actions présentées dans notre grille d'analyse: la mise en place de mesures disciplinaires (contrôle, sanctions) et l'instauration de mesures de gestion de conflits. Ceci est probablement lié à la jeunesse relative du Réseau FSRQ comme réseau formel.

En somme, ces trois pratiques politiques (persuasion, élaboration de règles constitutives et la régulation du pouvoir) documentées dans notre étude visent à faire connaître le Réseau FSRQ et à renforcer sa légitimité à l'interne comme à l'externe. Elles permettent de définir le cadre de coopération et les règles de fonctionnement au sein de celui-ci. Mentionnons qu'en plus d'identifier ces actions et ces pratiques politiques, notre étude révèle également qu'au niveau de RIO, le travail politique est lié surtout à leurs étapes de formalisation (phases de mise en place de leurs structures formelles). Autrement dit, les pratiques politiques se développent beaucoup plus lors de la phase de formalisation de RIO.

8.3.4 Conclusion

La discussion présentée dans cette section montre que le concept de travail institutionnel mobilisé pour analyser l'évolution de la gouvernance de RIO, d'un mode informel à formel, permet de rendre compte de la multiplicité des acteurs engagés dans ce processus d'institutionnalisation; celui-ci n'est pas mené par un seul, mais plutôt par de multiples acteurs, dans un effort de collaboration et d'égalité. Notre étude identifie les pratiques normatives, cognitives et politiques que développent les membres du Réseau FSRQ pour créer et mettre en place de nouvelles règles et institutions, et un nouveau mode de

gouvernance. Elle montre que ces pratiques s'empilent et se tricotent, et qu'elles se développent en fonction de ses phases d'évolution (son cycle de vie) et des objectifs de chaque phase.

À chacune des phases de développement du Réseau FSRQ, ses membres ont développé un ensemble d'actions visant un objectif spécifique d'institutionnalisation. Durant la phase d'émergence, l'objectif fut le développement d'une norme commune, le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Pour le réaliser, ils ont mobilisé des pratiques plus normatives. Les phases 2 et 3, soient celle de l'ARUC-ÉS et celle de la création du Réseau FSRQ formel, sont celles de l'élargissement du Réseau et de sa consolidation en réseau formel. À chacune de ses deux phases, les membres ont mobilisé respectivement des pratiques cognitives et des pratiques politiques. Ce que nous constatons, c'est que ces pratiques et les institutions qu'elles créent sont « tricotées » l'une à l'autre. Elles s'« empilent » d'une phase à l'autre et cet empilement institutionnel est la base de l'institutionnalisation de ce réseau. La figure 1.8, ci-après, illustre cet empilement aboutissant à l'institutionnalisation du Réseau FSRQ.

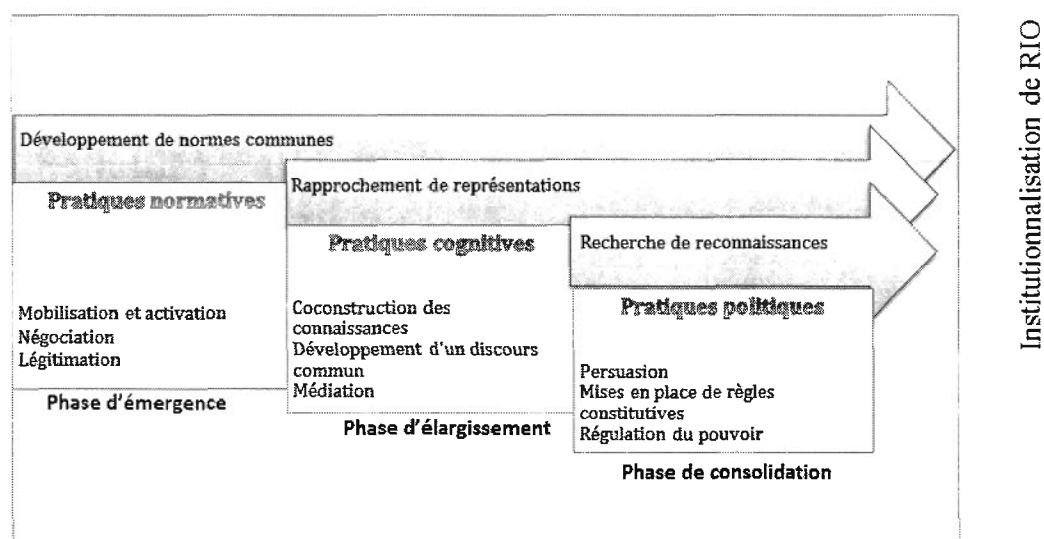


Figure 8.1 Pratiques institutionnelles intégratives et institutionnalisation de RIO

8.4 Gouvernance de RIO : une construction collective menée par l'entrepreneur institutionnel collectif et solidaire

La discussion présentée dans les sections précédentes montre que la gouvernance du Réseau FSRQ est **une construction collective** et qu'elle est le résultat de pratiques normatives, cognitives et politiques développées collectivement par ses membres. Nous qualifions ce collectif d'acteurs « *d'entrepreneur institutionnel collectif et solidaire* ». Dans cette section, nous discutons ce concept et expliquons sa différence des autres concepts de l'approche néoinstitutionnelle sociologique, tels que ceux d'entrepreneur institutionnel et d'entrepreneur institutionnel collectif.

Rappelons-le, le concept de l'entrepreneur institutionnel est proposé par le courant néoinstitutionnaliste sociologique (voir le chapitre 2). DiMaggio (1988), en s'appuyant sur Eisenstadt (1980)¹⁷⁶, introduit la notion d'entrepreneur institutionnel dans l'analyse institutionnelle pour caractériser les acteurs organisés avec des ressources suffisantes pour participer à la conception de nouvelles institutions dans lesquelles ils voient « une occasion de réaliser l'intérêt auquel ils accordent une grande valeur » (Eisenstadt 1980: 14).

L'entrepreneur institutionnel est généralement défini comme un acteur qui mobilise des ressources pour créer de nouvelles institutions ou transformer celles existantes (Battilana *et al.*, 2009; DiMaggio, 1988; Garud *et al.*, 2007; Maguire *et al.*, 2004). Tel que souligné par Sushanta (2011: 167) :

Institutional entrepreneurship constitutes those activities of organization or actors who are incited by a certain institutional arrangement, and who leverage resources to create new institutions or transform the existing one (DiMaggio and Zucker, 1988). Institutional entrepreneurs are driven by reasonable interests, and attempt to create an alternative passage within the existing organizational field.

Le concept de « l'entrepreneur institutionnel collectif » (Möllering 2007) a récemment été introduit dans la littérature liée aux changements institutionnels. Wijen et Ansari (2007: 1079) définissent ce concept

¹⁷⁶ Cet auteur a été le premier à utiliser la notion d'entrepreneuriat institutionnel pour caractériser les acteurs qui agissent comme des déclencheurs de changement structurel : « *institutional entrepreneurs were one variable, among a "constellation" of others, that was relevant to the process of social change* » (Eisenstadt, 1980: 848).

comme suit: « *the process of overcoming collective inaction and achieving sustained collaboration among numerous dispersed actors to create new institutions or transform existing ones.* » Selon ces auteurs, l'entrepreneur institutionnel collectif nécessite un leadership collaboratif « *collaborative leadership* », une forme de leadership qui s'exerce non seulement en guidant les acteurs, mais aussi à travers d'autres véhicules plus participatifs et inclusifs, tels que les structures et les processus de collaboration (Huxham et Vangen, 2000, cités dans Wijen et Ansari, 2007). Ce leadership requière également du travail institutionnel ou des pratiques (« *practices that go well beyond those of institutional entrepreneurs* » (Lawrence et Suddaby, 2006 : 215)), qui englobent les actions intentionnelles de plusieurs personnes et organisations entrepreneuriales, ainsi que du soutien visant à créer et maintenir, mais aussi perturber les institutions (Wijen et Ansari, 2007).

Par ailleurs, le concept de l'entrepreneur social¹⁷⁷ et celui de l'entrepreneur collectif¹⁷⁸ sont également développés dans la littérature en économie sociale (Lévesque, 2002; Rodrigues et Malo, 2003). Ces concepts d'entrepreneurs (collectif et social) sont associés à celui d'innovation, mais pas explicitement à celui de changement institutionnel. Lévesque (2002) souligne: « l'entrepreneur social comme l'entrepreneur collectif sont contraints d'innover puisque leur projet émerge généralement pour répondre à des besoins non satisfaits ni par l'entreprise privée, ni par l'État. ».

Les points suivants expliquent pourquoi nous qualifions le Réseau FSRQ d'« *entrepreneur institutionnel collectif et solidaire* » et montrent que ce concept dépasse ceux de l'entrepreneur institutionnel et de l'entrepreneur institutionnel collectif. Ce collectif d'acteurs développe notamment des pratiques différentes et des processus collectifs qui intègrent des valeurs de solidarité.

- Le Réseau FSRQ, comme collectif d'acteurs, est un « entrepreneur institutionnel », car il vise, à travers sa formalisation, la construction d'un champ institutionnel particulier, celui de la finance solidaire et responsable. Par la création de ce champ institutionnel, cet entrepreneur vise à introduire un

¹⁷⁷ L'entrepreneur social est défini comme « un entrepreneur individuel soucieux des intérêts collectifs sans être par ailleurs soumis juridiquement à une association organisation (OBNL, coopératives, conventions d'actionnaires) comme c'est le cas de l'entrepreneur collectif. Quoi qu'il en soit, l'entrepreneur social comme l'entrepreneur collectif porte une entreprise habituellement enracinée fortement dans la collectivité locale ou dans une organisation communautaire. » (Lévesque, 2002: 13)

¹⁷⁸ L'entrepreneur collectif partage plusieurs caractéristiques de l'entrepreneur social, mais s'en distingue par ces deux principes : l'entreprise collective suppose un fonctionnement démocratique pour donner son plein potentiel; et la création de cette entreprise présume généralement la mise en place au préalable d'un regroupement de personnes (Lévesque, 2002).

changement institutionnel et veut faire émerger une nouvelle pratique au sein du secteur financier au Québec, ce qui risque de bousculer les normes de celui-ci. La formalisation d'un tel réseau n'a donc pas comme objectif de contrôler les relations entre ses membres en développant des contrats, tel que mentionné dans la littérature sur les RIO. Au contraire, les dimensions informelles (confiance, négociation, ajustement mutuel, etc.) sont importantes et coordonnent déjà bien les relations entre ses membres. La formalisation a plutôt comme objectif ultime le développement de nouvelles pratiques dans le monde de la finance et la création des institutions nécessaires à la construction d'un nouveau champ institutionnel.

La construction et l'institutionnalisation du champ de la finance solidaire et responsable veut permettre à ses membres de faire face aux pressions venant du secteur financier conventionnel, contrecarrer sa logique dominante basée sur la seule maximisation du profit et l'enrichissement des actionnaires à court terme, et freiner le mouvement de la financiarisation de l'économie¹⁷⁹. Ainsi, la finance solidaire et responsable va prendre sa place dans ce secteur financier pour l'influencer à devenir plus socialement responsable. Cette institutionnalisation a donc un impact structurant sur ce secteur.

- Cet entrepreneur institutionnel est solidaire¹⁸⁰, car le processus d'institutionnalisation du Réseau (son passage de l'informel à formel) se caractérise de manière spécifique: il a été mené par l'ensemble de ses membres, dans le respect des valeurs qu'ils partagent (la diversité, l'équité, le respect, la démocratie et la transparence), mais aussi de leur engagement de responsabilité réciproque, les uns envers les autres, ainsi que de leur interpellation à une responsabilité collective de régulation du secteur de la finance solidaire et responsable, où il souhaite jouer un rôle structurant. Dans le cas de la FSR, cette responsabilité et cette dépendance concernent également la gouvernance externe, soit le positionnement aux côtés du Marché et de l'État, au sein d'une économie plus plurielle, inclusive et solidaire.

¹⁷⁹ « La financiarisation est un processus qui s'inscrit dans l'histoire du capitalisme et qui touche au mode de régulation de l'économie...La financiarisation est marquée par le pouvoir accru des acteurs financiers sur l'économie » (Julia Posca, Institut de recherche et d'informations socio-économiques (IRIS)). Voir le lien suivant : <http://iris-recherche.qc.ca/blogue/quest-ce-que-la-financiarisation-de-leconomie> (consulté le 02 juillet 2014)

¹⁸⁰ « La **solidarité** est le sentiment de responsabilité et de dépendance réciproque au sein d'un groupe de personnes qui sont moralement obligées les unes par rapport aux autres. Ainsi, les problèmes rencontrés par l'un ou plusieurs de ses membres concernent l'ensemble du groupe. La solidarité conduit l'homme à se comporter comme s'il était directement confronté au problème des autres, sans quoi, c'est l'avenir du groupe (donc le sien) qui pourrait être compromis. » Source : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Solidarite.htm>. (Consulté le 15 août 2014).

Le passage du Réseau FSRQ à son mode formel est une construction collective qui s'explique par son caractère à la fois pluriel et collectif. Les valeurs et la culture développées avec le temps ont fait que même s'il y a des différences entre ses membres – on y retrouve des petits et des grands joueurs; des syndicats, des OBNL et des coopératives –, ceux-ci ont pu travailler ensemble pour se donner une structure de gouvernance formelle pour leur réseau. Les valeurs de solidarité qu'ils partagent les ont amenés à choisir une structure de gouvernance associative-partagée. La gouvernance de réseau est en effet une construction collective qui répond à des critères participatifs, démocratiques et consensuels. Ce choix s'est construit sur ces valeurs qui unissent ses membres depuis le début, dans la phase informelle.

Le Réseau FSRQ a mis en place une gouvernance interne, mais il constitue aussi une gouvernance externe, qui contribue à réguler les relations du secteur avec son environnement, notamment la finance traditionnelle, basée sur des principes de marché et les pouvoirs publics, basés sur des principes d'autorité. Le Réseau FSRQ « construit » le champ de la finance solidaire et responsable au Québec, et veut en assurer la régulation afin qu'il se distingue du champ de la finance classique.

En somme, cette section montre que le collectif d'acteurs du Réseau FSRQ est un « entrepreneur institutionnel collectif solidaire ». Ses membres ont mené à terme, en développant collectivement des pratiques institutionnelles (normatives, cognitives et politiques), une phase importante du processus d'institutionnalisation, et ce, dans une visée de créer un nouveau champ institutionnel, celui de la finance solidaire et responsable. Ce concept d'entrepreneur institutionnel collectif et solidaire est distinct des autres concepts présentés dans la littérature néoinstitutionnelle sociologique (entrepreneur institutionnel, entrepreneur institutionnel collectif), car il articule une gouvernance interne, destinée aux relations entre ses membres, et une gouvernance externe, visant les relations du secteur avec son environnement.

8.5 Conclusion du chapitre

Nous concluons ce chapitre en présentant deux points : les principaux résultats de notre étude et les hypothèses de recherche qu'elle soulève.

On voit, à travers cette discussion, que notre étude montre bien le lien entre les modes de gouvernance informel et formel, qui passent par la complémentarité et la séquence linéaire. L'étude expose aussi la dynamique de gouvernance du Réseau FSRQ qui se caractérise par le travail institutionnel fait collectivement par ses membres à travers le développement des pratiques normatives, cognitives et politiques. Cette étude révèle que ce réseau formel est une construction collective menée conjointement par ses membres (collectif d'acteurs), visant la gouvernance interne de leurs rapports entre eux et la gouvernance externe du rapport de leur champ institutionnel à son environnement. En conséquence, nous le qualifions d'« entrepreneur institutionnel collectif et solidaire ».

Évidemment, comme dans toute étude de cas exploratoire au sujet d'une réalité émergente et nouvelle, et malgré une analyse menée ici en profondeur, les résultats de notre étude pourraient néanmoins s'avérer spécifiques au réseau étudié. Il est donc souhaitable d'approfondir cette analyse et de confronter ces résultats à ceux d'autres cas de RIO, particulièrement de réseaux d'organisations collectives et sociales. D'autres recherches longitudinales permettraient d'enrichir et d'alimenter ces résultats pour valider leur extrapolation. A cet effet, notre étude offre trois hypothèses ou propositions de recherche et un modèle conceptuel.

- La première proposition est liée aux modes de gouvernance de RIO. Elle peut être formulée ainsi : Les deux modes de gouvernance de RIO, informel et formel, ne sont pas seulement complémentaires; ils sont également linéaires. En d'autres termes, le mode informel est déterminant pour la mise en place des structures de gouvernance formelles.
- La deuxième proposition est liée au rôle joué par les pratiques que mobilisent collectivement les membres de RIO durant leurs processus d'institutionnalisation (leur passage d'un mode de gouvernance informel à formel). Elle peut être formulée ainsi : La dynamique d'évolution de la gouvernance de RIO est le résultat des pratiques de création institutionnelle (normatives, cognitives et politiques) qui sont développées conjointement et qui, de cette façon, sont intégrées par les membres de RIO.

- La troisième est liée à l'objectif ultime de l'institutionnalisation d'un réseau, soit que sa gouvernance interne favorise la création d'un champ institutionnel auquel s'identifient ses membres. Elle peut être formulée ainsi : Par la formalisation de la gouvernance interne, l'entrepreneur institutionnel collectif et solidaire vise la construction d'un champ institutionnel afin de positionner celui-ci vis-à-vis des composantes de son environnement externe.

Les résultats et les propositions de notre travail de recherche sont traduits sous forme d'un modèle conceptuel présenté ci-après.

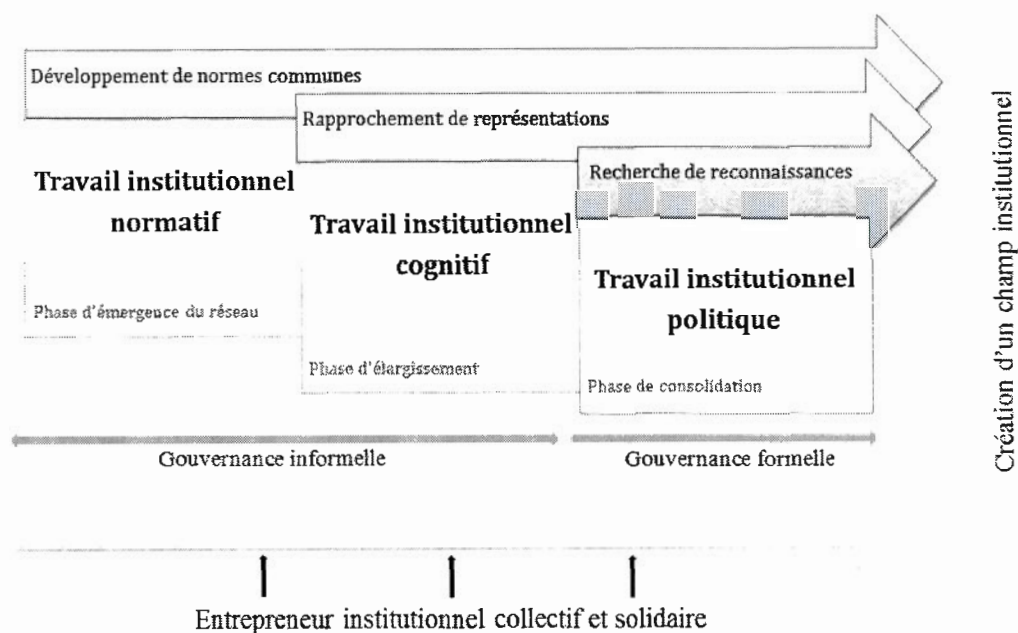


Figure 8.2 Modèle pour analyser la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode de gouvernance informel à formel.

Notons pour finir que l'une des richesses de notre thèse se trouve dans la description fine d'un processus d'institutionnalisation d'un RIO à partir de l'observation des mécanismes et des pratiques de gouvernance. Cette thèse permet de dire que la construction d'une gouvernance formelle pour les RIO est un processus collectif. Les membres visent, par cette construction collective de la gouvernance de leurs réseaux, la coordination de leurs relations à l'interne et la régulation des rapports de leur champ avec son environnement externe. L'institutionnalisation du Réseau FSRQ favorise un autre niveau d'institutionnalisation plus large d'échelle sociétale. En d'autres termes, elle favorise l'émergence d'une gouvernance sociétale.

CHAPITRE IX

CONCLUSION

Avant de présenter les points que contient cette conclusion, nous rappelons dans les paragraphes suivants l'objet, l'intérêt et les résultats de notre étude.

L'objectif de cette thèse, rappelons-le, est d'analyser la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel à formel en mobilisant le concept de travail institutionnel, notamment le travail de création institutionnelle. Nous avons pour cela développé une grille d'analyse en adaptant celle de Lawrence et Suddaby (2006), mettant en évidence les pratiques de création institutionnelle regroupées en trois leviers: politique, normatif et cognitif. Cette grille, normalement appliquée aux processus institutionnels au niveau des organisations, est mobilisée dans notre étude pour comprendre les pratiques que développent collectivement les membres du Réseau FSRQ afin de mener à terme son processus d'institutionnalisation.

L'un des intérêts de cette recherche tient au fait qu'il s'agit d'une étude longitudinale en profondeur d'un cas de réseau d'organisations collectives, le Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec (Réseau FSRQ). L'étude de ce cas est pertinente à double égard: d'une part, la question de la gouvernance s'avère intéressante dans ce réseau de collaboration volontaire en raison des problématiques qui caractérisent le secteur de la finance solidaire et responsable au Québec, soit l'hétérogénéité de ses membres et la multiplicité des objectifs poursuivis (objectifs individuels, collectifs et d'intérêt général). D'autre part, notre étude exploratoire, qui avait été réalisée en 2008, nous a montré que ce réseau se préparait à changer son mode de gouvernance (à se formaliser en s'incorporant comme une association à but non lucratif). Nous avons d'ailleurs pu profiter de cette occasion pour mener une série d'observations, en assistant aux réunions du conseil d'administration

entourant la préparation du plan stratégique et le choix des structures de gouvernance formelle du Réseau FSRQ.

Les résultats issus de cette étude sont intéressants, car en plus d'identifier les mécanismes des deux modes de gouvernance du Réseau FSRQ, informel et formel, ainsi que la complémentarité et la linéarité qui existe entre ces deux modes, cette recherche révèle le rôle des pratiques que développent ses membres, comme collectif institutionnel, dans la dynamique de sa gouvernance. Elle montre également que ces pratiques d'institutionnalisation sont intégrées et liées aux étapes d'évolution de ce réseau.

En plus de ces résultats qui répondent directement aux questions de recherche soulevées au départ, notre étude explique que des acteurs aux logiques différentes ont travaillé ensemble pour formaliser et construire la gouvernance de leur réseau, et ce, dans une visée de créer un nouveau champ institutionnel, celui de la finance solidaire et responsable. Pour y arriver, ils ont développé ensemble plusieurs pratiques institutionnelles (normatives, cognitives et politiques). Notre étude révèle donc que la gouvernance de RIO est une construction collective menée par un collectif d'acteurs qu'on peut qualifier « *d'entrepreneur institutionnel collectif et solidaire* ». Cet entrepreneur a mis en place sa gouvernance interne et construit son champ institutionnel afin influencer le système financier conventionnel.

Cette conclusion présente, dans un premier temps, les contributions théoriques, méthodologiques et pratiques de cette étude; dans un deuxième point ses limites; et enfin, dans un troisième point, les perspectives de recherche qu'elle suggère.

9.1 Contributions de la thèse

Cette thèse apporte des contributions théoriques à son champ d'étude, celui de la dynamique de gouvernance de réseaux interorganisationnels (RIO). Elle contribue aussi à la théorie néoinstitutionnelle sociologique qu'elle mobilise en proposant le concept de l'« *entrepreneur institutionnel collectif et solidaire* » et en révélant de nouvelles pratiques pour le travail de création

institutionnelle. Enfin, en proposant certaines pistes méthodologiques qui pourraient être utiles pour les chercheurs qui étudient les RIO, elle participe à l'avancement de la recherche sur ces objets de recherche. Sur le plan pratique, cette thèse propose également des résultats intéressants; elle révèle des pratiques de gouvernance qui peuvent inspirer les gestionnaires et animateurs de RIO, particulièrement ceux des réseaux d'organisations sociales et collectives. Les trois sous-sections ci-après développent ces trois types de contributions.

9.1.1 Contributions théoriques

La discussion des résultats présentée dans le chapitre 8 permet de faire ressortir deux contributions majeures de notre étude. 1/ La thèse montre l'importance des mécanismes informels pour l'institutionnalisation ou la formalisation de réseaux d'organisations sociales et collectives. 2/ La thèse révèle également que cette institutionnalisation (le passage d'un mode de gouvernance informel à formel) est le résultat du travail fait par un collectif d'acteurs que l'on peut qualifier, selon nos résultats, *d'entrepreneur institutionnel collectif et solidaire*. Nous expliquons ces deux contributions dans les deux points suivants.

9.1.1.1 Importance de mécanismes informels pour la formalisation de RIO

En plus de montrer que la gouvernance de RIO évolue (ou passe) d'un mode informel à formel et d'illustrer le lien de complémentarité qui existe entre ces deux modes de gouvernance, l'analyse du cas du Réseau FSRQ révèle l'importance ou le caractère vital de ce passage. Dans un tel réseau, le développement des mécanismes informels de gouvernance est nécessaire pour la mise en place de structures de gouvernance formelles. En d'autres termes, les membres du Réseau FSRQ avaient besoin de développer des dimensions informelles avant de formaliser leurs relations. Ce besoin est lié au caractère à la fois collectif et pluriel de ce réseau, tel qu'expliqué dans la discussion présentée dans le chapitre 8.

Avec un tel résultat, cette étude contribue aux écrits sur la gouvernance de RIO, particulièrement ceux analysant le lien entre les modes de gouvernance informel et formel. Les auteurs, tels que Powell (1990), Larson (1992), Gulati (1995), Jones *et al.* (1997), Uzzi (1997), Dyer et Singh (1998) ou Poppo et Zenger (2002) soulignent le rôle des mécanismes de gouvernance informels (ex. la confiance) pour le management de RIO et expliquent la complémentarité qui existent entre les modes de gouvernance informel et formel. Cependant, notre étude dépasse les constats de cette littérature; elle révèle l'importance des dimensions informelles pour la mise en place des structures de gouvernance formelles. Dans le cas du Réseau FSRQ étudié, la confiance, la réciprocité, l'ajustement, les connaissances partagées et l'ajustement mutuel que développent ses membres durant les phases de collaboration informelle les encouragent par la suite à formaliser leurs relations. La socialisation à ces normes sociales (leur assimilation) favorise la régularité des relations entre les membres et facilite le processus de mise en place de leur gouvernance formelle.

Plus encore, nos résultats vont plus loin que cette littérature en montrant que les dimensions informelles de gouvernance contribuent même à formater les processus formels mis en place ultérieurement au sein du réseau; ce qui montre leur importance dans une perspective diachronique. En d'autres termes, les dimensions informelles ont un rôle d'orientation et de sélection du mode formel de gouvernance. Comme le montrent les résultats de notre étude, le développement et la consolidation des mécanismes de gouvernance informels dans le Réseau FSRQ ont orienté le choix de ses structures de gouvernance formelles, qui se veulent démocratiques et équitables. Ce réseau a mis en place une structure de gouvernance que nous nommons « associative-partagée », où toutes ses catégories de membres sont représentées au CA et participent ainsi au processus décisionnel. La représentation égalitaire de toutes les catégories de membres comme parties prenantes internes apparaît comme un facteur clé permettant de garantir une gouvernance qui incarne, selon les protagonistes, un principe de justice et d'équité au sein de ce réseau.

Avec ce résultat, notre étude participe également au débat entourant l'analyse de structures formelles de gouvernance de RIO. Au-delà des structures de gouvernance identifiées par Provan et Kenis (2008) (gouvernance partagée; gouvernance pilotée; et gouvernance administrée), notre recherche montre un quatrième type de structure, celui de la gouvernance associative-partagée. Le choix de cette structure formelle découle des dimensions informelles développées antérieurement au sein du réseau. Cette

structure permet aux membres de respecter la dynamique relationnelle qui avait déjà été créée entre eux et de consolider les mécanismes de vie sociale développés au fil du temps. La gouvernance associative-partagée est fondée selon le principe d'équilibre des pouvoirs et de leadership partagé. Elle permet de représenter les intérêts de chaque membre, mais aussi de les faire converger dans ce qui constitue l'intérêt collectif du réseau.

9.1.1.2 Entrepreneur institutionnel collectif et solidaire et gouvernance de RIO comme construction collective

En plus de montrer la dynamique de gouvernance du Réseau FSRQ et son passage d'un mode de gouvernance informel à formel, notre étude révèle que cette dynamique est le résultat du travail institutionnel fait collectivement par ses membres, à travers le développement des pratiques normatives, cognitives et politiques. Elle montre que la gouvernance de ce réseau est une construction collective, résultat des actions menées collectivement par ses membres (collectif d'acteurs) que nous qualifions *d'entrepreneur institutionnel collectif et solidaire*.

Tel que discuté dans le chapitre 8, ce collectif d'acteurs est un « entrepreneur institutionnel », car il vise, par la formalisation du Réseau FSRQ, la construction d'un champ institutionnel particulier, celui de la finance solidaire et responsable. Par la création de ce champ, cet entrepreneur vise à introduire un changement institutionnel et veut faire émerger de nouvelles pratiques au sein du secteur financier au Québec, ce qui ne va pas sans bousculer les normes de celui-ci. Cet entrepreneur institutionnel est également solidaire, car le processus d'institutionnalisation du Réseau FSRQ (son passage de l'informel à formel) a été mené par l'ensemble de ses membres dans le respect des valeurs qu'ils partagent (la diversité, l'équité, le respect, la démocratie et la transparence). En plus des objectifs économiques, politiques et institutionnels, cet entrepreneur institutionnel collectif et solidaire est animé par des valeurs solidaires. Il a mis en place une gouvernance interne et régule les relations avec son environnement externe; il a construit et régularise le champ de la finance solidaire et responsable au Québec pour le distinguer du champ de la finance classique.

Avec un tel résultat, notre étude dépasse les travaux existants sur la formalisation de la gouvernance de RIO, tels que ceux de Benassi (1995), Poppo et Zenger (2002), Luo (2002), Mulgan (2004), Liebler et Ferri (2004), Elhinger *et al.* (2007), Provan et Kenis (2008), Hendrikse *et al.* (2008), Ospina et Saz-Carranza (2010), Stones *et al.*, (2010); Lee and Liu (2012), Carmen et Sugawara (2012) et Ashman et Sugawara (2013), qui se limitent à l'explication des structures de gouvernance formelles et l'importance de cette formalisation pour le contrôle, le fonctionnement, la légitimité et la pérennité des RIO. Notre étude explique le processus de cette formalisation et révèle la multiplicité des acteurs engagés dans celui-ci. Elle identifie les pratiques que développent ces acteurs pour créer et mettre en place de nouvelles règles et institutions, et ainsi les structures de gouvernance de leur réseau. Elle montre que les pratiques normatives, cognitives et politiques que les membres mobilisent collectivement s'entrelacent et se développent en fonction des phases d'évolution de leur réseau (son cycle de vie) et les objectifs de chaque phase.

Cette étude révèle que le collectif d'acteurs qui a mené à terme le processus d'institutionnalisation du Réseau FSRQ est un *entrepreneur institutionnel collectif et solidaire*, car il vise la construction de son champ institutionnel. Avec la formalisation du Réseau FSRQ, ses membres coordonnent leurs relations à l'interne et régulent également les relations de leur champ avec son environnement externe. La formalisation (ou l'institutionnalisation) du Réseau FSRQ favorise donc un autre niveau d'institutionnalisation plus large d'échelle sociétale. En d'autres termes, elle favorise l'émergence d'une gouvernance sociétale.

9.1.1.3 Autres apports pour le champ d'étude (gouvernance de RIO)

En plus, des deux contributions révélatrices dévoilées dans les deux points précédents, notre étude présente également d'autres apports qui alimentent le champ d'étude de la gouvernance de RIO, un champ en émergence et très peu conceptualisé. Nous les récapitulons dans ce qui suit.

- Premièrement, cette tentative d'effectuer une revue de littérature sur la gouvernance de RIO représente un apport important pour ce champ d'étude encore émergent et fragmenté (Provan et Kenis, 2008; Saz-Carranza, 2012; Stone *et al.*, 2010), car même si, depuis plusieurs années, les

réseaux ont fait l'objet de nombreux travaux théoriques et empiriques réalisés par des chercheurs venant de diverses disciplines (géographie, économie, sociologie, science politique, théorie des organisations et plus récemment management stratégique (Lauriol *et al.*, 2008b), les connaissances sur leurs modes de gouvernance restent encore émergentes. Notre étude a fait le point sur les recherches existantes sur la gouvernance de RIO et a mis en évidence leurs apports et leurs limites. Ce bilan de la littérature nous a d'ailleurs permis d'identifier les lacunes liées à l'analyse de la question liée à la dynamique de gouvernance de RIO. Cette question, rappelons-le, n'a reçu l'attention que récemment avec le travail de Provan et Kenis (2008). Ces auteurs proposent trois modes de gouvernance de réseaux, identifient leurs caractéristiques et montrent comment ces modes de gouvernance évoluent au fil du temps. Notre étude s'intéresse précisément à la dynamique de gouvernance d'un mode informel à formel. La discussion et les résultats qu'elle propose contribuent à mieux préciser cette dynamique et - très modestement - à enrichir la base de connaissances nouvelle qui se constitue actuellement afin de faire émerger une théorie sur la gouvernance de RIO (Provan et Kenis 2007).

- Également, certaines perspectives, plus récentes, mettent en exergue la complémentarité entre la gouvernance informelle basée notamment sur des dimensions sociales, et la gouvernance formelle caractérisée par des mécanismes et des structures visant à créer des règles explicites pour encadrer les membres de RIO. Cependant, en plus de cette complémentarité, notre étude révèle que ces deux modes de gouvernance devaient être appréhendés dans une perspective dynamique et linéaire. La mobilisation du concept du travail institutionnel est alors apparue comme un moyen de dépasser les approches traditionnelles et permet de mieux comprendre les pratiques qui engendrent la dynamique de gouvernance de RIO et qui mènent à terme leur processus d'institutionnalisation.

Notre étude permet donc d'ouvrir la « boîte noire » de la gouvernance de RIO (Ehlinger *et al.*, 2007) en proposant une lecture fine des pratiques concrètes mises en œuvre par leurs membres partenaires, tout au long de leurs étapes de développement afin de mener à terme leur institutionnalisation. Elle contribue, en outre, à montrer que le réseau est un construit social (Berger et Luckman, 1967)¹⁸¹, car

¹⁸¹ Berger et Luckman (1967) montre que la réalité sociale ou les objets sociaux ne sont pas donnés, mais ils sont construits, négociés, changés, adaptés et organisés par les acteurs. Ils sont construits socialement.

selon les résultats de l'analyse, la gouvernance du Réseau FSRQ étudié est construite de manière cognitive et normative, conjointement par ses membres.

- Finalement, en plus de montrer comment évolue la gouvernance de RIO d'un mode informel à formel et de comprendre les mécanismes liés à ces deux modes de gouvernance, cette recherche participe au débat lancé sur la question de formalisation des réseaux d'organisations collectives et sociales (Ashman et Sugawara, 2013) en montrant l'importance et l'impact de cette formalisation sur la légitimité de ces réseaux et sur leur capacité de construire leurs propres champs institutionnels.

9.1.1.4 Apports pour la théorie néoinstitutionnelle sociologique

En plus de sa contribution à l'enrichissement des connaissances sur la gouvernance de RIO et sa dynamique, notre étude alimente la base conceptuelle de la théorie néoinstitutionnelle sociologique. Cette dernière a été énormément mobilisée dans l'analyse de RIO, mais assez souvent pour traiter la question de pourquoi les organisations adhèrent aux réseaux. La réponse proposée à cette question est généralement la suivante: les organisations adhèrent aux réseaux pour chercher de la légitimité. Cette théorie considère la dépendance comme un concept central dans la formation des RIO. Toutefois, ce n'est pas la dépendance en termes de ressources matérielles, mais plutôt une dépendance en termes de légitimité. Ceci montre que les organisations cherchent à obtenir cette légitimité au moment où elles intègrent les RIO. Notre étude n'a pas mobilisé cette perspective fonctionnaliste et statique du néo-institutionnalisme, car elle a analysé la question suivante : Comment évolue la gouvernance de RIO, d'un mode informel à formel ?

Pour explorer cette question liée à la dynamique de gouvernance de RIO, notre étude a mobilisé le concept de travail institutionnel que propose la nouvelle approche appelée « néo-institutionnalisme étendu » (Ben Slimane et Leca, 2010), particulièrement la grille de pratiques de création institutionnelle proposée par Lawrence et Suddaby (2006). Les résultats issus de notre étude alimentent cette nouvelle approche en proposant, tel que souligné précédemment, dans le point 9.1.1.2, le concept de *l'entrepreneur institutionnel collectif et solidaire*, et en identifiant de nouvelles pratiques institutionnelles, car en plus des pratiques proposées dans la grille de Lawrence et Suddaby (2006) pour le travail de

création institutionnel, notre analyse révèle d'autres pratiques pouvant être spécifiques aux RIO, telles que la médiation, la négociation et l'activation.

Plus précisément, le premier apport de cette étude pour la théorie néoinstitutionnelle sociologique est lié à cette mobilisation du concept de travail institutionnel au niveau interorganisationnel; ce concept est à notre connaissance très peu utilisé à ce niveau d'analyse. Rappelons que la grille de pratiques institutionnelles proposée par Lawrence et Suddaby (2006) est surtout basée sur des travaux de recherche réalisés au niveau organisationnel. Cette tentative de mobiliser cette grille au niveau interorganisationnel a permis de comprendre les pratiques de création institutionnelle à ce niveau d'analyse et montrer de nouvelles pratiques : la mobilisation, l'activation, la négociation, le développement d'un discours commun et la conceptualisation. La contribution consiste donc à enrichir les formes du travail institutionnel par ces nouvelles pratiques institutionnelles spécifiques au niveau interorganisationnel.

Le deuxième apport de notre étude à la théorie néoinstitutionnelle est lié à cette relation identifiée entre les trois catégories de pratiques institutionnelles: normatives, cognitives et politiques. Les résultats montrent que ces pratiques sont organisées entre elles de manière linéaire et intégrée. Lawrence et Suddaby (2006), rappelons-le, identifient pour le travail de création institutionnelle plusieurs types de pratiques que mobilisent les acteurs lors d'un processus d'institutionnalisation. Ils mettent en évidence les leviers politiques, normatifs et cognitifs de ce processus. Cependant, malgré ce classement des pratiques, ces auteurs ne clarifient pas comment les acteurs mobilisent concrètement ces différentes pratiques, et quel est le lien qui existe entre celles-ci. En d'autres termes, la grille qu'ils proposent ne permet pas de comprendre clairement quelles sont les pratiques mobilisées en fonction des phases d'évolution de l'organisation. Cette recherche illustre et complète leur approche en appréhendant les pratiques de création institutionnelles mobilisées collectivement par les membres du Réseau FSRQ au cours de ses différentes phases d'évolution. Cette identification du lien entre ces trois types de pratiques (elles sont intégrées et linéaires) est un apport pour l'approche du travail institutionnel.

Notre étude montre également que la perspective du travail institutionnel mobilisée ouvre la voie à de nouvelles modalités de gouvernance de RIO: celles assurées par un collectif d'acteurs qu'on peut

appeler « *entrepreneur institutionnel collectif et solidaire* ». Avec la proposition de ce concept, nous enrichissons la base conceptuelle de la théorie néoinstitutionnelle sociologique.

Rappelons que les concepts suivants sont identifiés dans la littérature: l'entrepreneur institutionnel et l'entrepreneur institutionnel collectif. Cependant, tel que discuté dans le chapitre 8, ce concept de *l'entrepreneur institutionnel collectif et solidaire* est différent, par les processus collectifs qu'il intègre, de celui de *l'entrepreneur institutionnel* que DiMaggio (1988) définit comme un acteur qui mobilise des ressources pour créer de nouvelles institutions ou transformer celles existantes (Battilana *et al.*, 2009; Garud *et al.*, 2007; Maguire *et al.*, 2004); il a comme objectif de changer des pratiques et des institutions ou de créer des nouvelles. Il est différent également de celui de *l'entrepreneur institutionnel collectif* que Möllering (2007) définit comme un processus visant à surmonter l'inaction collective et parvenir à une collaboration soutenue entre de nombreux acteurs dispersés pour créer de nouvelles institutions ou transformer celles qui existent déjà (Wijen et Ansari, 2007), car en plus des processus collectifs qu'il intègre (collectivisme), *l'entrepreneur institutionnel collectif et solidaire* se base sur des valeurs de responsabilité et de solidarité.

En somme, notre recherche participe à la discussion entourant le concept du travail institutionnel, un concept émergent en théories des organisations (Lawrence *et al.*, 2013). Elle collabore aux débats entourant ces questions: De quoi le travail institutionnel est-il constitué? et qui fait le travail institutionnel? (Lawrence *et al.*, 2013). Notre étude montre le lien de linéarité qui existe entre les trois types de pratiques de création institutionnelle (normatives, cognitives et politiques) et révèle de nouvelles pratiques au niveau de RIO (médiation, mobilisation et activation, conceptualisation, négociation). Elle propose également le concept d'« *entrepreneur institutionnel collectif et solidaire* » en dévoilant que les pratiques de création des institutions au niveau d'un réseau sont mobilisées collectivement par ses membres dans le but de l'institutionnaliser et de créer ainsi leur propre champ institutionnel.

9.1.2 Contributions méthodologiques

Ce point présente quelques pistes méthodologiques pouvant être utiles pour les chercheurs étudiant les RIO; ceux-ci sont des objets de recherche complexes et leur analyse nécessite souvent une démarche de recherche un peu spécifique par rapport aux études des organisations classiques.

- Le premier apport méthodologique de cette recherche est lié à cette analyse de réseaux comme entités organisationnelles (*whole networks*) (Provan et Kenis, 2008). Kapucu et Demiroz (2011: 552) ont souligné d'ailleurs le manque de ce type d'étude :

Few studies analyze "whole networks" meaning analysis of the network itself rather than individual- or organizational-level analysis. Whole network analysis investigates and explores properties and processes of networks, their development and evolution, governance of networks, aggregate outcomes, and their effectiveness.

La majorité des chercheurs qui étudient les RIO les analysent du point de vue des organisations qui les gèrent (organisations focales) et adoptent souvent une perspective analytique qui se base principalement sur le niveau micro et les dimensions égocentriques de ces réseaux. Selon cette perspective, l'unité d'analyse est simplement un nœud ou une dyade (une organisation). Provan et Kenis (2008) la nomment d'ailleurs l'« approche dyadique ». Dans ces recherches dyadiques, le chercheur commence à recenser toutes les relations qui existent entre les organisations formant le RIO et retient comme organisation focale celle impliquée dans un plus grand nombre de relations.

Les études considérant le réseau comme une unité d'analyse intégrée ou comme une entité organisationnelle analysent celui-ci comme une forme discrète de gouvernance, le caractérisant comme ayant ses propres caractéristiques structurelles, ses modes de résolution de conflits, ses bases de légitimité, etc. Milward et Provan (1998) soulignent:

Network analysis enables and encourages reflection on relationships and assists members to examine more strategically their networks, identify weaknesses and strengths, diagnose impacts, and adjust the strength of relationship. As such, it presents as both a diagnostic and evaluative tool.

- Le deuxième apport méthodologique est lié à cet effort d'expliquer notre façon d'approcher et d'étudier les RIO comme terrain de recherche. En spécifiant les modalités d'accès au Réseau FSRQ étudié, cette recherche contribue à mieux comprendre comment appréhender empiriquement les RIO, car ces derniers sont des entités complexes composées de plusieurs organisations ayant des logiques différentes et qui sont souvent, entre elles, à la fois en mode coopération, mais aussi en compétition. À ce titre, le chapitre de méthodologie de notre thèse présente les conditions d'accès au Réseau FSRQ et souligne les difficultés que nous avons eues au début (lors de la phase de recherche exploratoire) pour en approcher les membres.

- La démarche méthodologique de cette recherche, même si elle n'est pas originale en soi, peut également être utile pour d'autres projets de recherche sur les RIO. Par exemple, cette initiative de participer aux rencontres du conseil d'administration du Réseau FSRQ, de février à décembre 2010, avec une mission de préparer les procès-verbaux de ces rencontres, nous a permis d'avoir une position privilégiée pour observer de l'intérieur les échanges entre ses membres partenaires, les négociations entre eux et leur processus de prises de décisions collectives. Également, la multiplication des sources de données et des stratégies de création de sens et de théorisation permet d'assurer la crédibilité et la transférabilité des résultats. La narration a permis de faire ressortir les événements, les projets et les évolutions qu'a connues le Réseau FSRQ, et d'effectuer une description détaillée de ceux-ci. La codification a permis d'approfondir l'analyse en créant des codes et des concepts. Cette méthode d'analyse montre que l'étude processuelle basée sur la pratique est compliquée; elle nécessite en effet l'utilisation de nombreuses stratégies de théorisation, telles que la narration et la codification.

- Mentionnons, pour finir, que jusque-là, peu d'études empiriques ont analysé la dynamique de gouvernance de RIO et leur institutionnalisation, particulièrement dans le contexte de réseaux d'organisations collectives de type collaboration formés d'une façon volontaire, car les chercheurs accordent peu d'intérêt à ces terrains de recherche et de nombreuses difficultés les empêchent de les pénétrer. Cette étude approfondie du Réseau FSRQ constitue ainsi un apport incontestable pour comprendre la gouvernance de ce type de réseaux.

9.1.3 Contributions pratiques

Les recherches exploratoires n'ont pas simplement des apports théoriques; elles révèlent également des pratiques organisationnelles et des façons de faire utiles pour les gestionnaires et les praticiens. Notre recherche montre certaines pratiques de gouvernance intéressantes pour les gestionnaires et animateurs de RIO, notamment ceux des réseaux d'organisations sociales et collectives. Nous les résumons dans ce qui suit.

- Rappelons pour commencer que l'une des problématiques centrales des réseaux d'organisations collectives est liée à cette question de comment instaurer une gouvernance qui les aide à réaliser leur mission collective et d'intérêt général, et mieux gérer les conflits liés à leur diversité. Dans ces réseaux, les membres partenaires présentent généralement des logiques différentes (dans notre cas: publique, privée d'économie sociale, syndicale, communautaire, coopérative) et gèrent plusieurs niveaux d'objectifs (Bouchard et *al.*, 2005; dans notre cas : particulier, collectif et d'intérêt général). Les résultats de notre étude expliquent et mettent en valeur certains mécanismes et pratiques de gouvernance essentiels pour une meilleure gestion de ces réseaux; le modèle de gouvernance associative-partagée permet de gérer à la fois l'unité et la diversité au sein de ces réseaux ainsi que leurs objectifs multiples. Ces résultats montrent aux acteurs de l'économie sociale comment construire collectivement la gouvernance de leurs réseaux, l'importance aussi bien des mécanismes de gouvernance informels et formels, et le caractère vital des mécanismes informels pour la mise en place des structures formelles de gouvernance.

- Notre étude suggère de favoriser, lors de l'émergence de RIO, des mécanismes sociaux de gouvernance, tels la confiance, la réciprocité, l'ajustement mutuel, les valeurs partagées, la connaissance mutuelle afin que leurs membres puissent mieux se connaître et se reconnaître. Ces expériences de collaboration informelle sont en effet susceptibles de conduire à la formalisation de leurs réseaux (en s'incorporant sous forme d'une association) sur les mêmes bases de collectivité, de collaboration, voire de solidarité, afin de consolider leurs relations, acquérir plus de légitimité, mener des actions conjointes au niveau politique (par exemple, revendications auprès des gouvernements), et construire, au besoin, leur propre champ institutionnel.

- Notre étude montre de plus, aux acteurs de l'économie sociale, l'importance d'instaurer une structure de gouvernance associative-partagée pour leurs réseaux. Celle-ci leur permet de participer collectivement à leurs orientations stratégiques. À ce titre, elle révèle l'un des défis de gouvernance de réseaux d'organisations collectives: celui de trouver un équilibre subtil dans la composition de leurs instances de gouvernance pour assurer leur légitimité garante de leur pérennité et facteur d'implication de leurs membres.

- Finalement, cette recherche a un intérêt pratique particulier pour les membres du Réseau FSRQ étudié; ces derniers ont tous exprimé leur désir de connaître ses résultats. Ceci montre leur détermination de comprendre, de s'approprier et d'améliorer leurs pratiques individuelles et collectives afin de mieux gouverner leur réseau et réaliser les objectifs pour lesquels il a été créé, particulièrement l'objectif de créer un nouveau champ institutionnel, celui de la finance solidaire et responsable.

9.2 Limites de la recherche

Malgré le sérieux des démarches méthodologique et conceptuelle de notre étude, nous sommes conscients de ses limites. Nous faisons ici une lecture critique de celle-ci en questionnant les choix faits en ce qui concerne les données collectées, le cadre conceptuel mobilisé, les techniques d'analyse privilégiées et les résultats présentés. Le fait de souligner ces différentes limites nous invite certainement à les corriger dans nos recherches futures et les considérer également comme de nouvelles pistes de recherche intéressantes.

9.2.1 Limites méthodologiques

L'étude d'un seul cas pour explorer et comprendre la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel à formel comporte certaines limites, surtout qu'il y a peu d'études antérieures auxquelles nous pouvons comparer les résultats obtenus. Cependant, pour assurer la crédibilité et la généralisation de ces résultats, nous avons utilisé plusieurs sources de données (triangulation) et deux

stratégies d'analyse (la stratégie narrative et la codification). Les paragraphes ci-après résument ces limites.

- La première limite de cette étude est liée à son caractère exploratoire. La recherche exploratoire impose des réserves qui concernent la nature des contributions théoriques. Les données empiriques mobilisées dans cette recherche ne doivent pas être considérées comme un test de validation d'hypothèses suivant la perspective déductive. La réalisation d'une étude de cas permet notamment de générer de nouveaux concepts, de nouveaux cadres d'analyse et des propositions à approfondir dans de futures recherches.

- La deuxième limite est liée à l'étude d'un cas unique; malgré la pertinence et la profondeur des faits empiriques, une telle étude ne permet pas de généraliser les résultats de recherche. Elle permet, par contre, d'assurer leur validité interne. En privilégiant de faire une étude longitudinale sur un cas, cette recherche vise l'exploration de la dynamique de gouvernance de RIO et leur passage d'un mode de gouvernance informel à formel. Elle vise également à identifier et comprendre en profondeur les pratiques que mobilisent leurs membres pour mener à terme leurs processus d'institutionnalisation. Notons cependant que pour cette problématique recherche, le choix d'étudier plusieurs cas de réseaux présente un risque de ne pas faire une étude dynamique ou évolutive de travail institutionnel et des pratiques développées dans ceux-ci, car on ne peut jamais faire l'analyse de plusieurs cas en profondeur et sur plusieurs années. En effet, si la méthode de cas multiple pouvait renforcer la validité externe de nos résultats, elle limite l'intérêt que pourrait avoir une approche longitudinale sur la compréhension des processus et des dynamiques internes au Réseau FSRQ étudié.

Cette limite liée au nombre de cas suscite notre intérêt de reproduire cette analyse dans d'autres cas afin de vérifier les propositions issues de notre recherche et assurer sa validité externe. Il nous semble également que cette recherche gagnerait en validité en hybridant les conceptions d'un plus grand nombre de membres potentiels et partenaires du Réseau FSRQ (membres associés, membres investisseurs, etc.). Ceci nous semble constituer une autre perspective de recherche intéressante pour poursuivre l'analyse de ce cas.

- La troisième limite est liée aux choix d'étudier le Réseau sur une période de 10 ans (2000-2010). Avec ce choix, l'analyse n'a pas pu explorer la phase qui a précédé la réalisation du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*. Cette phase est marquée par les travaux du PROFONDS-CRISES lancé, en 1995, par un groupe de chercheurs du CRISES (UQAM) et des représentants des fonds de travailleurs et ceux de la finance solidaire. Même si les acteurs rencontrés en entrevue ne nous ont pas révélé cela, cette phase est vraisemblablement à l'origine du Guide, car les travaux de ce groupe de recherche ont certainement influencé son développement et sa coconstruction comme norme commune. Également, l'existence de cette base (chercheurs et institutions financières) a très certainement favorisé la mise en place du CAP finance ARUC-ÉS en 2003 puisqu'il s'agit des mêmes chercheurs.

Le groupe PROFONDS-CRISES est le premier à mettre ensemble les fonds syndicaux et ceux de la finance solidaire et produire de nombreuses publications sur le secteur et les fonds de développement au Québec. Parmi ces publications citons celles-ci : 1/ Lévesque Benoît, Paul R. Bélanger, Marie J. Bouchard, Margie Mendell, André Lavoie, Corrine Gendron et Ralph Rouzier, *Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) : nouvelle gouvernance et capital de développement* ; 2/ Lévesque, Benoît et Marguerite Mendell, *Les fonds régionaux et locaux de développement au Québec : des institutions financières relevant principalement de l'économie sociale*. (voir les deux références complètes en bas de page)¹⁸². En effet, la marginalisation de cette étape dans l'analyse ne nous a pas permis de voir le travail cognitif qui a été fait par ce groupe de recherche et son impact sur les pratiques normatives développées par la suite par les acteurs financiers afin de produire leur norme commune, le *Guide*. Il y a donc eu un travail cognitif qui a précédé le travail normatif. Et cela tombe sous le sens, puisqu'il faut codifier avant de normaliser. Il serait donc intéressant, dans une recherche future, d'élargir la durée de cette étude longitudinale pour examiner cette phase et d'identifier son impact sur les pratiques développées au sein du Réseau.

- Deux autres limites méritent également d'être soulignées : 1/ La première est liée à la méthode d'analyse et d'interprétation des données, car l'utilisation des techniques de codage peut influencer

¹⁸² Lévesque B., Bélanger, P.R. Bouchard, M.J., Mendell, M., Lavoie, A., Gendron, C. et Rouzier, R. (2000). *Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ) : nouvelle gouvernance et capital de développement*. Rapport final, Montréal, CRISES, 221 p
Lévesque, B. et Mendell, M. (1998). *Les fonds régionaux et locaux de développement au Québec : des institutions financières relevant principalement de l'économie sociale*. Dans Marc-Urbain PROULX (dir.), *Territoire et développement économique* (p.220-270), Paris et Montréal : L'Harmattan.

notre objectivité. Nous sommes conscients que nous n'avions pas pu supprimer entièrement la subjectivité lors de la codification, en particulier dans la distinction parfois difficile entre les pratiques de nature normative et celles de nature cognitive ou politique; 2/ La deuxième est liée à l'étude d'un réseau en phase de transition vers un mode de gouvernance formel (en phase de formalisation); la phase n'est pas entièrement complétée au moment de terminer la collecte de données. Cependant, cette limite suscite notre intérêt de poursuivre l'analyse du Réseau FSRQ, plus tard, dans le but de vérifier l'intérêt de notre proposition de recherche sur la vitalité de ses mécanismes de gouvernance informels pour sa pérennité et le succès de son mode de gouvernance formel.

9.2.2 Limites du cadre conceptuel

Malgré la cohérence recherchée entre la problématique de cette recherche et son cadre théorique, ce dernier peut susciter certaines critiques qui révèlent ses limites. Celles-ci sont présentées dans ce qui suit :

- Même si cette recherche explique la dynamique de gouvernance de RIO (leur passage d'un mode de gouvernance informel à formel) par des pratiques mobilisées par leurs membres (pratiques de création institutionnelle) en analysant le Réseau FSRQ en profondeur, elle ne prétend pas que les caractéristiques structurelles de réseaux ne sont pas importantes. Soulignons en revanche que ces caractéristiques pourraient également jouer un rôle essentiel dans la dynamique de la gouvernance de RIO, car la taille, le membership (types et nombre, et modalité d'adhésion), le nom et la personnalité de leurs leaders peuvent influencer les pratiques mobilisées par leurs membres et le choix de leurs modes de gouvernance.
- Le cadre d'analyse proposé par cette étude ne considère pas les facteurs externes (les facteurs de contingence) qui pourraient contribuer également à la dynamique de gouvernance du réseau étudié (sa formalisation). Parmi ces facteurs, citons, par exemple, la transformation du secteur de la finance solidaire et responsable au Québec; les pressions externes venant des deux gouvernements (fédéral et provincial); la concurrence des banques classiques; le changement du mode de développement et la place de l'économie sociale et solidaire; la transformation du secteur de la finance solidaire et

responsable au Québec; et l'apparition, au niveau international, de nombreux réseaux réunissant les acteurs de la finance solidaire. Ainsi, si notre thèse montre le rôle de l'entrepreneur institutionnel collectif et solidaire dans l'institutionnalisation de RIO, elle ne saurait prétendre que cette institutionnalisation n'est due qu'à ce travail institutionnel. D'autres facteurs y ont certainement contribué et il serait intéressant, dans une recherche future, d'étudier les relations entre ces variables et celles de l'entrepreneuriat comme telles.

- Soulignons, enfin, que la mobilisation de l'approche de l'institutionnalisme sociologique que nous avons choisie, qui accorde trop peu d'importance aux luttes de pouvoir dans le processus de création ou de réforme des institutions (Théret, 2003), ne nous a pas permis d'identifier et d'analyser les conflits qui existent au sein du Réseau et qui sont aussi importants pour la création de ses institutions, selon les adeptes de l'institutionnalisme critique (Théret, 2003). La thèse se limite d'expliquer que les institutions créées au sein du Réseau sont le résultat de la coopération et d'une coconstruction cognitive entre ses acteurs. Elle laisse voir que celles-ci naissent à partir des problèmes de coordination entre les acteurs, comme le soulignent d'ailleurs les adeptes de l'institutionnalisme culturaliste (Théret, 2003), approche qui a inspiré notre travail. Il serait donc intéressant d'intégrer, dans une recherche future, les dimensions liées à l'institutionnalisme critique (conflits et rapports sociaux) afin de mieux comprendre le processus d'institutionnalisation du Réseau.

9.3 Perspectives de la recherche

Notre thèse a abouti à des résultats intéressants pour son champ d'étude; elle permet de comprendre la gouvernance de RIO et comment celle-ci évolue d'un mode informel à formel; d'expliquer le caractère vital des pratiques informelles pour la mise en place et le choix de structures de gouvernance formelles; et de révéler que la gouvernance de RIO est une construction collective assurée par un collectif d'acteurs qu'on peut qualifier d'entrepreneur institutionnel collectif et solidaire. Cependant, ce travail de thèse n'est, pour nous, qu'un point de départ pour des recherches futures. À la lumière de ses contributions et de ses limites soulignées dans les points précédents, certaines pistes de recherche sont donc identifiées et ajoutées à notre liste de travaux de recherche futurs. Nous les présentons dans les points ci-après.

9.3.1 Reproduction de la recherche dans d'autres cas de réseaux

Notre étude est un pas de plus vers la compréhension des modes de gouvernance de RIO de collaboration et leur processus d'institutionnalisation (leur passage d'un mode de gouvernance informel à formel); elle montre comment se construit concrètement un système de gouvernance au niveau de RIO. Cette étude révèle une réalité nouvelle et émergente. Il serait donc intéressant de la reproduire dans d'autres cas de réseaux; une plus grande diversité des contextes permettrait certainement d'enrichir et d'approfondir les résultats qu'elle propose. La diversité des réseaux dans le secteur de l'économie sociale offre de nombreuses opportunités de recherche. Il serait intéressant, par exemple, d'appliquer le cadre d'analyse de cette recherche dans les réseaux suivants : Réseau québécois du crédit communautaire; CIRIEC-Canada; Tables de concertation locale (ex. Vivre St Michel en santé); le Chantier de l'économie sociale.

De plus, tel que souligné dans les limites, nous ne pouvons pas extrapoler directement les résultats de cette recherche, car malgré la profondeur de l'analyse, ils sont collés à la réalité du réseau étudié. Donc, ils méritent d'être approfondis et enrichis en les confrontant à d'autres cas de réseaux. Des recherches ultérieures longitudinales permettraient de surpasser cette limite.

9.3.2 Étaler la durée de l'étude

Les limites liées au choix de la période d'étude (2000-2010) suscitent notre intérêt de poursuivre et compléter, dans un travail futur, l'analyse de cette étude longitudinale en intégrant deux périodes importantes pour la compréhension du processus d'institutionnalisation du Réseau et sa gouvernance :

1. La période post-formalisation, à partir de 2010, afin de vérifier l'intérêt de l'une des propositions de cette recherche, celle liée à la vitalité de ses mécanismes de gouvernance informels pour sa pérennité et le succès de son mode de gouvernance formel.

2. La période en amont de la production du *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*, celle qui s'étale de 1995 à 2000, afin d'analyser l'impact du travail cognitif qui a été fait par le groupe de recherche PROFONDS-CRISES, créé en 1995, sur les pratiques normatives développées ultérieurement par les acteurs financiers pour se donner une norme commune (le Guide). Le but est de vérifier le lien entre le travail cognitif et le travail normatif en montrant que le premier devance le deuxième. Donc, expliquer que, dans le processus d'institutionnalisation du Réseau FSRQ, la construction sociale et la codification précèdent la normalisation et la régularisation.

9.3.3 Considération des facteurs de contingence

Certes, cette recherche permet de comprendre la dynamique de la gouvernance de RIO et le rôle des pratiques que développent collectivement leurs membres en expliquant le processus d'institutionnalisation du Réseau FSRQ. Cependant, elle ne permet pas de répondre explicitement à ces deux questions : pourquoi et quand les réseaux devraient se formaliser. Il nous semble que ces questions sont également importantes pour compléter notre analyse de la dynamique de gouvernance de RIO. Nous les aborderons donc dans nos recherches futures. Notons que pour la question : pourquoi les RIO se formalisent ?, certains répondants nous ont déjà mentionné que la formalisation du Réseau FSRQ a comme objectif d'augmenter sa légitimité. Selon eux, cette formalisation peut les aider à faire des démarches au niveau des gouvernements et influencer leurs choix en termes de politiques publiques, et à construire leur champ institutionnel. Généralement, les gouvernements et les autres parties prenantes externes ont tendance à voir les réseaux formels plus crédibles, fiables et stables par rapport aux réseaux informels.

Cette recherche n'a pas non plus permis d'explorer les facteurs structurels internes et externes qui pourraient avoir un impact sur la dynamique de gouvernance de RIO; ces contingences internes et externes peuvent avoir une influence sur cette dynamique. La taille et la composition du réseau, hétérogénéité/homogénéité de ses membres, variables socioéconomiques, pressions institutionnelles externes, etc. sont autant de facteurs à considérer dans cette étude de la dynamique de la gouvernance de RIO. Cette question constitue donc une autre perspective de recherche très stimulante.

9.3.4 Gouvernance formelle et cycle de vie de RIO

La question de formalisation de RIO identifiée par cette recherche nous invite à réfléchir sur une autre question connexe, celle de leur cycle de vie. Est-ce qu'il y a un cycle de vie pour les RIO? Cette relation entre l'âge d'un réseau et son mode de gouvernance soulève une autre question importante, celle de savoir s'il y a un cycle de vie typique pour les RIO. Visiblement, la gouvernance formelle n'est pas le seul modèle, mais est-ce que c'est le modèle vers lequel se dirigent tous les réseaux? Cette question est importante, car les réseaux d'organisations collectives sont souvent encouragés à créer des structures formelles et s'enregistrer légalement afin d'obtenir facilement du financement public (Ashman et Sugawara, 2013). Ces derniers soulignent:

Further research with longitudinal samples may shed more light on the questions of life cycle and the formalization debate. Such research could help elucidate the conditions under which networks evolve from relatively informal arrangements to more institutionalized formal ones... (Ashman et Sugawara, 2013 : 403).

Toutes ces questions liées à la formalisation et au cycle de vie de RIO constituent, pour nous, des pistes de recherches intéressantes.

9.3.5 Gouvernance et performance de RIO

L'exploration et la compréhension du concept de la gouvernance de RIO et sa dynamique nous amènent à réfléchir sur une autre question de recherche, celle du lien entre la gouvernance et la performance de ces réseaux (performance de RIO comme entités organisationnelles (*whole network*), mais pas la performance de leurs organisations membres). Nous examinerons comment la gouvernance de RIO peut contribuer à leur performance; contrairement aux études antérieures qui attribuent la performance de RIO aux facteurs contextuels, structurels et normatifs, ce travail de recherche futur s'intéressera à la performance de RIO sous l'angle de la gouvernance. Il suppose que le choix de modes de gouvernance de RIO est important pour expliquer leur performance

Cette recherche aura comme objectif d'identifier les critères processuels de performance de RIO (performance processuelle) (Mandell et Keast, 2007) et les processus¹⁸³ de gouvernance pouvant l'améliorer. Provan et Sydow (2008) soulignent que les critères de processus se concentrent généralement sur les actions et les pratiques qui sont susceptibles d'aboutir à des résultats tangibles efficaces.

9.3.6 Gouvernance de RIO, champ institutionnel et gouvernance sociétale

Notre étude montre que la formalisation de la gouvernance du Réseau FSRQ est une construction collective menée par un collectif d'acteurs en mobilisant des pratiques institutionnelles normatives, cognitives et politiques dans le but de créer un nouveau champ institutionnel, celui de la finance solidaire et responsable. Les membres visent par cette construction collective de la gouvernance de leurs réseaux la coordination de leurs relations à l'interne et la régulation des rapports de leur champ avec son environnement externe. L'institutionnalisation du Réseau FSRQ favorise donc un autre niveau d'institutionnalisation plus large d'échelle sociétale. En d'autres termes, il favorise l'émergence d'une gouvernance sociétale.

Cette révélation nous amène à réfléchir sur une nouvelle piste de recherche, celle qui vise l'analyse du lien entre l'institutionnalisation (ou la formalisation) de RIO, la construction de leurs champs institutionnels et la gouvernance sociétale.

¹⁸³ Le processus est défini comme : « séquence d'événements, d'actions et d'activités individuels et collectifs se déployant dans le temps et en contexte » (Pettigrew, 1997; Van de Ven, 1992, cités dans Michaud, 2011)

9.4 Publication à venir

Le but de cette section est de cerner la contribution centrale de cette thèse et la présenter sous forme d'une proposition d'article en vue d'une publication dans une revue scientifique.

9.4.1 Proposition d'article

En mobilisant le néoinstitutionnalisme sociologique, notamment le concept du travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006), l'étude analyse la dynamique de gouvernance de réseaux interorganisationnels (RIO) sous l'angle de la pratique en examinant le cas d'un réseau de collaboration volontaire, le Réseau de la finance solidaire et responsable au Québec (RFSRQ). L'étude identifie les mécanismes des deux modes de gouvernance de RIO, informel et formel. Elle montre que cette gouvernance évolue (ou passe) d'un mode informel à formel, dévoilant le lien de complémentarité qui existe entre ces deux modes ainsi que le caractère vital du premier (informel) pour le deuxième (formel). Elle identifie également les pratiques de création institutionnelle (normatives, cognitives et politiques) que développent collectivement les acteurs pour formaliser leur réseau en précisant que ces pratiques sont liées aux étapes d'évolution de ce réseau.

Avec ces résultats, cette étude contribue aux travaux qui analysent le lien entre les modes de gouvernance, informel et formel. Ces travaux ont déjà montré l'importance des mécanismes de gouvernance informels (ex. la confiance) pour le management de RIO (Dyer et Singh, 1998; Gulati, 1995; Jones *et al.*, 1997; Uzzi, 1997; Zaheer *et al.*, 1998) et expliqué la complémentarité qui existe entre les mécanismes liés aux modes de gouvernance, informel et formel (ceux-ci ne se substituent pas, mais ils se complètent l'un l'autre) (Lee et Cavusgil, 2006; Poppo et Zenger, 2002). Notre étude dépasse ces constats; elle révèle l'importance des mécanismes informels pour la mise en place des structures formelles de gouvernance. Ainsi, les dimensions informelles de gouvernance contribuent à formater les processus formels mis en place ultérieurement au sein de réseaux; ce qui montre leur importance dans une perspective diachronique. En d'autres termes, les dimensions informelles de gouvernance de RIO ont un rôle d'orientation et de sélection des structures formelles de gouvernance que les membres de RIO mettent en place afin de formaliser leurs relations.

Notre étude contribue également aux travaux sur la formalisation de la gouvernance de RIO qui expliquent la configuration des structures de gouvernance (informelle et formelle) (Benassi, 1995; Elhinger *et al.*, 2007; Hendrikse *et al.*, 2008; Luo, 2002; Ness et Haugland, 2005; Poppo et Zenger, 2002) et montrent la nécessité de formaliser les RIO (Ashman et Sugawara, 2013; Carmen et Sugawara, 2012; Elhinger *et al.*, 2007; Lee et Liu, 2012). Notre étude va au-delà en expliquant le processus de formalisation de la gouvernance de RIO, révélant la multiplicité des acteurs engagés dans celui-ci et identifiant les pratiques normatives, cognitives et politiques que développent collectivement ces acteurs pour créer et mettre en place de nouvelles règles et institutions, et ainsi les structures de gouvernance de leur réseau. Bien que ces pratiques s'entremêlent, l'étude montre que l'un des types de pratiques domine à chacune des phases d'évolution du RIO (son cycle de vie).

Au meilleur de notre connaissance, cette étude est la première qui enquête sur la dynamique de gouvernance de RIO, son passage d'un mode informel au formel sous l'angle de la pratique. Les études précédentes sur la gouvernance de RIO ont pu montrer son rôle (Elhinger *et al.*, 2007; O'Toole, 1997; Provan et Kenis, 2005, 2008, 2009; Sorensen et Torfing, 2009; Saz-Carranza et Ospina, 2011; Stone *et al.*, 2010), ses modes (informel et formel) (Assen, 2003; Fréry, 2001; Graddy et Chen, 2006; Haugland, 2005; Lee et Cavusgil, 2006; Ness et Hangland, 2005; Nohria et Eccles, 1992; Poppo et Zenger, 2002), ses structures (centralisée, distribuée, partagée, communautaire) (Fréry 1997; Elhinger *et al.*, 2007; Provan et Kenis, 2008; Provan et Milward, 1995) et ses mécanismes (confiance, contrat, ajustement mutuel, réciprocité, ect.) (Coriat, 2000; Gulati *et al.*, 2000; Jones *et al.*, 1997; Uzzi, 1997; Zaheer *et al.*, 1998). Toutefois très peu d'études se sont penchées sur son passage d'un mode informel au formel. Surtout, aucune étude n'a abordé le rôle des pratiques dans la dynamique de ce passage. Avec ses résultats, notre recherche contribue, de ce fait, aux efforts d'élaboration conceptuelle de la notion de gouvernance de RIO et la dynamique de son passage d'un mode informel au formel, et à la construction d'un corpus théorique permettant d'expliquer cette dynamique.

9.4.2 Revues ciblées

Par cette proposition, nous ciblons l'une des revues scientifiques suivantes: *Management International*; *Revue Française de Gestion*; *Nonprofit Management and Leadership*. Ces revues sont un peu générales et publient suffisamment d'articles traitant les problématiques liées au management des réseaux interorganisationnels et, d'une façon plus générale, des relations entre les organisations.

A titre informatif, une recherche rapide sur le site de la revue *Management International* nous a montré que celle-ci s'intéresse à des champs divers (ex. économie, finance-comptabilité, management général, gestion des ressources humaines, marketing) et publie des articles traitant de nombreuses thématiques (ex. gestion du changement ; communication-négociation, innovation et entrepreneurship, gestion interculturelle, rapprochement d'entreprises, stratégie-concurrence)¹⁸⁴. Nous avons repéré sur le site de cette revue, pour l'année 2014 seulement, deux articles sur les réseaux interorganisationnels (voir les références)¹⁸⁵.

Également, notre recherche sur le site de la *Revue Française de Gestion* nous a montré que celle-ci est généraliste et multidisciplinaire¹⁸⁶. Nous avons repéré, sur ce site, 43 articles sur les réseaux interorganisationnels¹⁸⁷ et 11 sur les relations interorganisationnelles¹⁸⁸ publiés depuis 2003. Nous avons finalement repéré 345 articles sur les réseaux interorganisationnels dans la revue *Nonprofit Management and Leadership*¹⁸⁹. Cette dernière est également généraliste; elle publie des articles qui analysent l'ensemble des aspects liés au management des organisations à but non lucratif.

¹⁸⁴ <http://www.managementinternational.ca/a-propos/champs-d%e2%80%99interet-et-themes/> (consulté le 21 juin 2015)

¹⁸⁵ http://www.managementinternational.ca/catalog/catalogsearch/result/index/?dir=asc&limit=25&order=publication_year&q=network (consulté le 21 juin 2015)

¹⁸⁶ <http://rfg.revuesonline.com/accueil.jsp> (consulté le 21 juin 2015)

¹⁸⁷ http://rfg.revuesonline.com/resultat.jsp?txt_search=r%C3%A9seaux&type=ALL&Submit.x=14&Submit.y=11 (consulté le 21 juin 2015)

¹⁸⁸ http://rfg.revuesonline.com/resultat.jsp?txt_search=interorganisationnelles&type=ALL&Submit.x=0&Submit.y=0 (consulté le 21 juin 2015)

¹⁸⁹ [http://onlinelibrary.wiley.com/advanced/search/results/reentry?publicationDoi=10.1002%2F%28ISSN%291542-7854&scope=journal&issueDoi=10.1002%2Fnm.12015.25.issue-4&titleDoi=10.1002%2F%28ISSN%291542-7854&query=network&inTheLastList=6&queryStringEntered=false&searchRowCriteria\[0\].fieldName=all-](http://onlinelibrary.wiley.com/advanced/search/results/reentry?publicationDoi=10.1002%2F%28ISSN%291542-7854&scope=journal&issueDoi=10.1002%2Fnm.12015.25.issue-4&titleDoi=10.1002%2F%28ISSN%291542-7854&query=network&inTheLastList=6&queryStringEntered=false&searchRowCriteria[0].fieldName=all-fields&searchRowCriteria[0].booleanConnector=and&searchRowCriteria[1].fieldName=all-fields&searchRowCriteria[1].booleanConnector=and&searchRowCriteria[2].fieldName=all-fields&searchRowCriteria[2].booleanConnector=and&publicationFacet=journal)

[fields&searchRowCriteria\[0\].booleanConnector=and&searchRowCriteria\[1\].fieldName=all-fields&searchRowCriteria\[1\].booleanConnector=and&searchRowCriteria\[2\].fieldName=all-fields&searchRowCriteria\[2\].booleanConnector=and&publicationFacet=journal](http://onlinelibrary.wiley.com/advanced/search/results/reentry?publicationDoi=10.1002%2F%28ISSN%291542-7854&scope=journal&issueDoi=10.1002%2Fnm.12015.25.issue-4&titleDoi=10.1002%2F%28ISSN%291542-7854&query=network&inTheLastList=6&queryStringEntered=false&searchRowCriteria[0].fieldName=all-fields&searchRowCriteria[0].booleanConnector=and&searchRowCriteria[1].fieldName=all-fields&searchRowCriteria[1].booleanConnector=and&searchRowCriteria[2].fieldName=all-fields&searchRowCriteria[2].booleanConnector=and&publicationFacet=journal) (consulté le 21 juin 2015)

Mots de la fin

Notons, pour terminer, que cette thèse, peut-être ambitieuse, nous a permis d'explorer un domaine de recherche en émergence et contribue modestement à sa conceptualisation. Cependant, elle a particulièrement mis la table à un programme de recherche riche comprenant plusieurs questions que nous analyserons dans nos travaux futurs. Elle est le début d'un parcours à suivre en ayant entre les mains une manette bien remplie d'outils et d'idées... (À suivre!)

ANNEXE A

COPIE DU CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

ESG UQAM

Conformité à l'éthique en matière de recherche impliquant la participation de sujets humains

Le SCAE (sous-comité d'admission et d'évaluation) mandaté par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a examiné le protocole de recherche suivant :

Responsable du projet : **Monsieur Zerdani, Tassadit**

Département ou centre de Recherche : **Doctorat en administration**

Titre du projet : **«Gouvernance et performance de réseaux interorganisationnels : cas du réseau de la finance solidaire au Québec**

Ce protocole de recherche est jugé conforme aux pratiques habituelles et répond aux normes établies par le *«Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM»*.

Le projet est jugé recevable au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains.

Membres du Comité SCAE :

Céleste Grimard-Brotheridge

Andrée De Serres ~~en remplacement de Jean Pasquero~~

Gaétan Breton

Komlan Sedzro directeur au programme de doctorat en administration

Line Ricard

Jorge Niosi

Mars 2010

Date

Mars 2010

Date

Komlan Sedzro

Responsable du Comité

Andrée De Serres
Membre du Comité

ANNEXE B

GUIDES D'ENTREVUE

Guide d'entrevue (version 1) utilisée lors des entrevues avec les membres chercheurs du Réseau FSRQ et les codirigeants du CAP-finance de l'ARUC-ÉS

L'entrevue est axée sur les points suivants :

1. Principaux intervenants de la finance solidaire et responsable au Québec et le réseau qu'ils forment
2. Principaux acteurs et événements du Réseau FSRQ
3. Gouvernance et fonctionnement du Réseau
4. Relations entre les membres du Réseau
5. Évolution et trajectoire du Réseau FSRQ
6. Projets communs du Réseau (*Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale et autres*)

1. Présentation

- 1.1. Trajectoire générale de la personne rencontrée (objectifs de recherche)
- 1.2. Comme chercheur quel est votre rôle au sein du Réseau?
- 1.3. Depuis quand vous êtes aux CAP- finance ARUC-ÉS et pourquoi ?
- 1.4. Votre participation, comme chercheur, a-t-elle aidé les membres à : former, faire fonctionner et entretenir leur réseau? Comment?

2. Intervenants de la finance solidaire et responsable au Québec et le réseau qu'ils forment

- 2.1. Quels sont les principaux acteurs de la finance solidaire et responsable? Travaillent-ils ensemble?
- 2.2. Quelle est la raison d'être de ce réseau et quelle est sa mission?
- 2.3. Quels sont les principaux objectifs de ses membres?
- 2.4. Quelle est la principale condition d'adhésion à ce réseau et quels sont ses membres?
- 2.5. Selon vous, quelles sont les principales valeurs partagées par les membres du Réseau?

3. Fonctionnement du Réseau FSRQ

- 3.1. Pouvez- vous me parler un peu du fonctionnement du Réseau FSRQ avant sa formalisation?
- 3.2. Comment les tâches et les responsabilités sont-elles réparties au sein du Réseau?
- 3.3. Comment les décisions sont-elles prises et discutées entre les membres?
- 3.4. Types de problèmes de fonctionnement rencontrés (jeu de pouvoir ou d'influence)

- 3.5. Selon vous, quels sont les facteurs qui sont déterminants pour le fonctionnement du Réseau?
- 3.6. Avez-vous trouvé votre tâche de président (ou de codirection) difficile? Pourquoi?
- 3.7. Rôle et activités du CAP-finance de l'ARUC-ÉS avant le lancement officiel du Réseau FSRQ
- 3.8. Structure du Réseau avant et maintenant
- 3.9. Peut-on considérer le CAP-finance de l'ARUC-ÉS comme structure de gouvernance informelle du réseau?
- 3.10. Pourquoi le Réseau a besoin d'une structure de gouvernance formelle (structure actuelle)?
- 3.11. Comment les membres du Réseau travaillent? Quelles sont leurs principales pratiques?
- 3.12. Que pensez-vous de la structure de gouvernance du Réseau FSRQ formel?

4. Relations entre les partenaires du Réseau FSRQ

- 4.1. Selon vous, les relations entre les membres partenaires du Réseau se basent-elles sur les ressources et l'intérêt ou sur les valeurs et les normes partagées (confiance, engagement mutuel, etc.)?
- 4.2. Comment trouvez-vous les interactions entre les membres avant la formalisation du Réseau et maintenant?
- 4.3. Comme chercheur et membre associé, comment qualifiez-vous les relations actuelles entre les membres (au sein du CA)?
- 4.4. Selon vous, quels sont les facteurs qui affectent le plus les comportements des membres du Réseau?
- 4.5. Parvenez-vous à bien gérer les tensions qui surviennent parfois au sein du Réseau?

5. Évolution et trajectoire du Réseau

- 5.1. Comme chercheur, pouvez-vous me parler de la trajectoire de ce réseau?
- 5.2. Quels sont les impacts de votre collaboration, comme chercheur, sur son évolution?
- 5.3. Selon vous, qu'est-ce que les membres ont fait concrètement pour formaliser leur réseau et le faire connaître?
- 5.4. Que pensez-vous de l'avenir de ce réseau? Quels sont les facteurs qui déterminent sa pérennité?

6. Projets communs du Réseau FSRQ

- 6.1. Types et nombre de projets réalisés en partenariat par les membres du Réseau FSRQ
- 6.2. Selon vous, pourquoi ces projets communs?
- 6.3. Exemple d'un projet en réseau bien réussi ou pas bien réussi
- 6.4. Selon vous pourquoi les membres partenaires ont travaillé ensemble pour réaliser le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale, par exemple*?
- 6.5. Comment ce guide est diffusé et utilisé actuellement?
- 6.6. Au niveau du CAP-finance, quels sont les principaux projets de recherche réalisés collectivement par les membres?
- 6.7. Pouvez-vous me décrire un processus de préparation d'un projet de recherche important?

Guide d'entrevue (version 2) utilisée lors des entrevues avec les représentants des organisations fondatrices du Réseau FSRQ

L'entrevue est axée sur les thèmes suivants :

1. Principaux intervenants de la finance solidaire et responsable au Québec et le réseau qu'ils forment
2. Principaux acteurs et événements du Réseau FSRQ
3. Gouvernance et fonctionnement du Réseau FSRQ
4. Relations entre les membres du Réseau
5. Évolution et trajectoire du Réseau FSRQ
6. Projets communs du Réseau (guide d'analyse des entreprises d'économie sociale et autres)

1. Présentation

- 1.1. Votre trajectoire en général ?
- 1.2. Mission, objectifs et stratégies de votre organisation?
- 1.3. Partenaires et concurrents, forces et faiblesses?
- 1.4. Pourquoi considérez-vous comme acteur de la finance solidaire et responsable?
- 1.5. Comme membre fondateur, quel est votre rôle au sein du Réseau?
- 1.6. Est-ce que votre organisation a participé à toutes les étapes d'évolution de ce réseau? Pourquoi vous représentez votre organisation au niveau du Réseau ?

2. Intervenants de la finance solidaire et le réseau qu'ils forment

- 2.1. Quels sont les principaux acteurs de la finance solidaire et responsable? Travaillent-ils ensemble?
- 2.2. Quelle est la raison d'être de ce réseau et quelle est sa mission?
- 2.3. Institutions faisant partie du réseau et les conditions d'adhésion à ce réseau?
- 2.4. Quels sont les principaux objectifs de votre réseau?
- 2.5. Comment apercevez-vous le travail en réseau?
- 2.6. Position et rôle de votre organisation au sein du réseau?
- 2.7. Structure du réseau et son évolution?
- 2.8. Quelle est la principale condition d'adhésion à ce réseau et quels sont ses membres?
- 2.9. Selon vous, quelles sont les principales valeurs partagées par les membres du Réseau?

3. Fonctionnement du réseau

- 3.1. Comment travaillez-vous ensemble? Quelles sont les activités que vous faites en collaboration?
- 3.2. Pouvez-vous me parler un peu du fonctionnement du Réseau FSRQ avant sa formalisation?
- 3.3. Comment se fait la coordination des projets et des activités communs au sein du Réseau?
- 3.4. Échangez-vous des informations et des ressources? Pourquoi? Comment? Et à quelle fréquence?
- 3.5. Avez-vous établi des normes de fonctionnement? Quelles sont ces normes et pourquoi?
- 3.6. Comment les tâches et les responsabilités sont-elles réparties au sein du Réseau?
- 3.7. Comment les décisions sont-elles prises et discutées entre vous?
- 3.8. Types de problèmes de fonctionnement rencontrés (jeu de pouvoir ou d'influence)
- 3.9. Selon vous, quels sont les facteurs qui sont déterminants pour le fonctionnement du Réseau?
- 3.10. Rôle et activités du CAP-finance de l'ARUC-ÉS avant le lancement officiel du Réseau FSRQ

- 3.11. Structure du Réseau et son évolution
- 3.12. Peut-on considérer le CAP-finance de l'ARUC-ÉS comme structure de gouvernance informelle du réseau?
- 3.13. Pourquoi le Réseau a besoin d'une structure de gouvernance formelle (structure actuelle)?
- 3.14. Comment vous travaillez ensemble au niveau du Réseau? Quelles sont vos principales pratiques?
- 3.15. Que pensez-vous de la structure de gouvernance du Réseau FSRQ formel?
- 3.16. Selon vous, quel est le rôle de cette nouvelle structure de gouvernance du Réseau?

4. Relations entre les partenaires du réseau

- 4.1. Faites-vous des rencontres officielles? Quelles sont les instances formelles où ces relations s'établissent?
- 4.2. Faites-vous des rencontres informelles?
- 4.3. Comment qualifiez-vous ces relations?
- 4.4. Selon vous, les relations entre vous et les autres membres se basent-elles sur les ressources et l'intérêt ou sur les valeurs et les normes partagées (confiance, engagement mutuel, etc.)?
- 4.5. Comment trouvez-vous les interactions avec les autres membres avant la formalisation du Réseau et maintenant?
- 4.6. Comment qualifiez-vous vos relations actuelles (au sein du CA)?
- 4.7. Selon vous, quels sont les facteurs qui affectent le plus les comportements des membres au niveau du Réseau?

5. Évolution et trajectoire du Réseau

- 5.1. Pouvez-vous me parler de la trajectoire de ce réseau?
- 5.2. Quels sont les impacts de votre collaboration comme membre fondateur sur son évolution?
- 5.3. Qu'est-ce que vous faites concrètement pour formaliser votre réseau et le faire connaître?
- 5.4. Que pensez-vous de l'avenir de votre réseau? Quels sont les facteurs qui déterminent sa pérennité?

6. Projets communs du réseau

- 6.1. Types et nombre de projets réalisés en partenariat avec les autres membres
- 6.2. Pourquoi ces projets communs? Pourquoi participez-vous à ces projets?
- 6.3. Exemple d'un projet en réseau bien réussi ou pas bien réussi
- 6.4. Comment, vous avez travaillé ensemble pour réaliser le *Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale*?
- 6.5. Pourquoi ce guide? Est-ce que vous l'utilisez?
- 6.6. Comment ce guide est utilisé par les autres partenaires externes au Réseau?
- 6.7. Quels sont les principaux projets de recherche que vous avez réalisés collectivement?
- 6.8. Comme membre, pouvez-vous me décrire un processus de préparation d'un projet important?

ANNEXE C

GRILLE D'OBSERVATION

Réunion du Conseil d'administration du Réseau FSRQ

Date : Mercredi 9 juin 2010 (ex.)

Heure : 9h. 15 à 12h.15 (ex.)

Lieu: Locaux de la Caisse d'économie solidaire (ex.)

Objet de la séance: Présidence du Réseau FSRQ formel

Présence : Tous les membres du CA du Réseau

| Points | Notes d'observations liées au déroulement des réunions |
|---|--|
| Prise de paroles | |
| Profondeur des discussions | |
| Respect et confiance entre les membres | |
| Manifestation d'un désaccord, d'une tension ou d'une attaque | |
| Pouvoir d'influence | |
| Prises de décision et niveau de négociation | |
| Répartition des tâches | |
| Autres : <ul style="list-style-type: none">- Emplacement des membres- Climat général- Discussions informelles, etc. | |

ANNEXE D

TABLEAU CARACTÉRISANT LES RÉPONDANTS

| Organisation/ chercheur | Catégorie d'entrevue | Membership de l'organisation qu'il représente | Nature de sa fonction dans l'organisation qu'il représente | Lien historique avec le Réseau | Date | Durée | Code d'entrevue |
|----------------------------|---|---|--|---|------------------|-------|--------------------|
| Organisation A | 1 ^{ère} entrevue | Membre fondateur | Conseil à la coordination régionale | - Membre du CAP finance ARUC-ES depuis 2006 - Membre du CA du Réseau formel | Avril 2010 | 2h 00 | E.7 |
| Organisation B | Entrevue exploratoire | Membre fondateur | Analyse financière (ne représente pas l'organisation au niveau du Réseau) | - Travail en partenariat avec les autres organisations pour des montages financiers conjoint - Connaît en profondeur le secteur FSR et le Réseau | Mai 2008 | 1h 45 | E.20 |
| Organisation B | Entrevue exploratoire | Membre fondateur | Direction de développement stratégique et commercialisation (ne représente pas l'organisation au niveau du Réseau) | - Lien de collaboration avec les autres acteurs du Réseau pour des problématiques de financement communes - Connaissance du secteur et du Réseau | Mai 2008 | 2h 00 | E.21 |
| Organisation B | 1 ^{ère} entrevue | Membre fondateur | Économiste et responsable de la recherche | - Codirection du CAP finance ARUC-ES - Membre du noyau du départ mobilisé autour du <i>Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale</i> - Membre du CA du Réseau formel - Personne très impliquée dans le Réseau - Participation à la production, en 2006, du rapport « <i>Investir solidairement</i> » - Accompagnement des acteurs dans la mise en place de leur Réseau formel | Février 2010 | 1h 40 | E.2 |
| Organisation B | Entrevue complémentaire | Membre Fondateur | Économiste et responsable de la recherche | - Codirection du CAP finance ARUC-ES - Membre du noyau du départ mobilisé autour du <i>Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale</i> - Membre du CA du Réseau formel - Personne très impliquée dans le Réseau - Participation à la production, en 2006, du rapport « <i>investir solidairement</i> » - Accompagnement des acteurs dans la mise en place de leur Réseau formel | Novembre 2012 | 2h 00 | E.13 |
| Organisation C | 1 ^{ère} entrevue | Membre fondateur | Direction général | - Membre faisant partie du Réseau dès la formation du noyau du départ mobilisé autour du projet du <i>Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale</i> - Personne très impliquée dans les projets du Réseau - Membre du CA du Réseau formel - Participation à la production, en 2006, du rapport « <i>investir solidairement</i> » | Mars 2010 | 1h 50 | E.6 |
| Organisation C | Entrevue complémentaire par téléphone | Membre fondateur | Direction général | - Membre faisant partie du réseau dès la formation du noyau du départ mobilisé autour du projet du <i>Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale</i> - Personne très impliquée dans les projets du Réseau - Membre du CA du Réseau formel - Participation à la production, en 2006, du rapport « <i>investir solidairement</i> » | Mai 2010 | 1h 20 | E.11 |

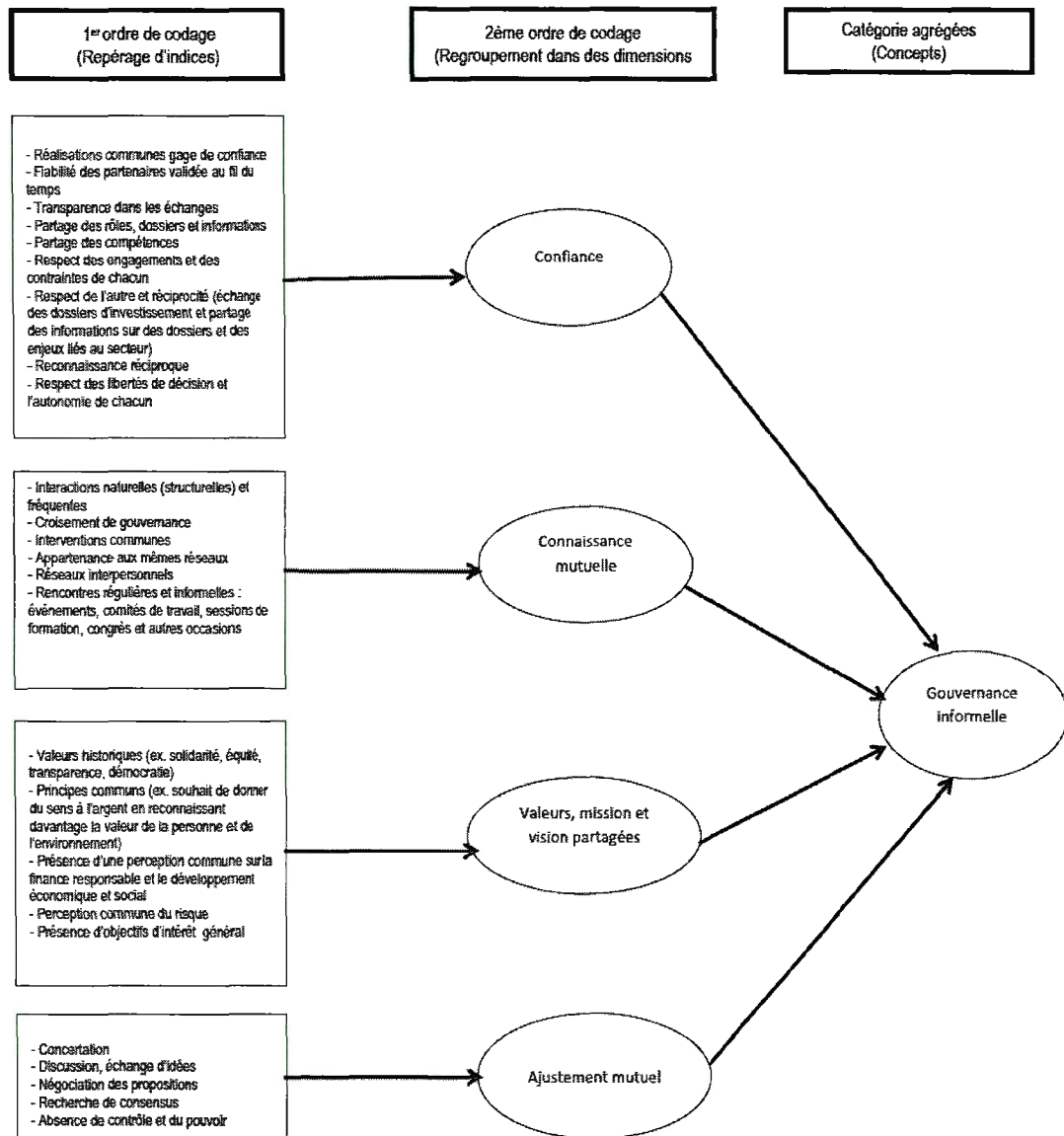
| Organisation/ chercheur | Catégorie d'entrevue | Membership de l'organisation qu'il représente | Nature de sa fonction dans l'organisation qu'il représente | Lien historique avec le Réseau | Date | Durée | Code d'entrevue |
|----------------------------|---|---|--|---|-------------------|--------|--------------------|
| Organisation D | 1 ^{ère} entrevue | Membre Fondateur | Direction général | - Membre du Réseau depuis 2007, phase du CAP finance ARUC-ÉS) - Membre du CA du Réseau formel - Préside le CA du Réseau depuis 2012 | Janvier 2010 | 2h 00 | E.1 |
| Organisation D | Entrevue complémentaire | Membre fondateur | Direction général | - Membre du Réseau depuis 2007, phase du CAP finance ARUC-ÉS) - Membre du CA du Réseau formel - Préside le CA du Réseau depuis 2012 | Novembre 2012 | 1h 30 | E.15 |
| Organisation E | 1 ^{ère} entrevue | Membre fondateur | Direction général | - Représentant de l'organisation au niveau du Réseau depuis 2010 (remplacement du DG partant) - Membre du CA du Réseau formel - Personne très impliquée dans le Réseau | Septembre 2012 | 1h 45 | E.12 |
| Organisation E | 1 ^{ère} entrevue | Membre fondateur | Ancien membre de la Direction générale | - Membre du noyau du départ et initiation du projet <i>Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale</i> - Personne très impliquée dans le projet du Guide et dans la mise en place du CAP finance ARUC-ÉS - Participation à la production, en 2006, du rapport « <i>Investir solidement</i> » | Mai 2010 | 2 h 00 | E.9 |
| Organisation F | 1 ^{ère} entrevue | Membre fondateur | Conseil en développement stratégique | - Membre faisant partie du Réseau dès la formation du noyau du départ mobilisé autour du projet du <i>Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale</i> - Membre du CA du Réseau formel - Personne très impliquée dans le Réseau (animation, organisation, etc.) - Participation à la production, en 2006, du rapport « <i>Investir solidement</i> » | Mars 2010 | 1h 40 | E.5 |
| Organisation F | Entrevue complémentaire par téléphone | Membre Fondateur | Conseil en développement stratégique | - Membre faisant partie du Réseau dès la formation du noyau du départ mobilisé autour du projet du <i>Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale</i> - Membre du CA du Réseau formel - Personne très impliquée dans le Réseau (animation, organisation, etc.) - Participation à la production, en 2006, du rapport « <i>Investir solidement</i> » | Mai 2010 | 1h 30 | E. 10 |
| Organisation F | 1 ^{ère} entrevue | Membre fondateur | Direction général | - Personne très impliquée dans le secteur - Connaissance des acteurs et du secteur - Membre du CA du Réseau formel - Présidence de CA du Réseau formel de 2010 à 2012 | Novembre 2012 | 1h 50 | E. 18 |
| Organisation G | 1 ^{ère} entrevue | Membre fondateur | Présidence | - Membre du Réseau depuis 2008, phase du CAP finance ARUC-ÉS (remplacement de l'ancien représentant de l'organisation) - Membres du CA du Réseau formel | Mai 2010 | 1h 45 | E.8 |

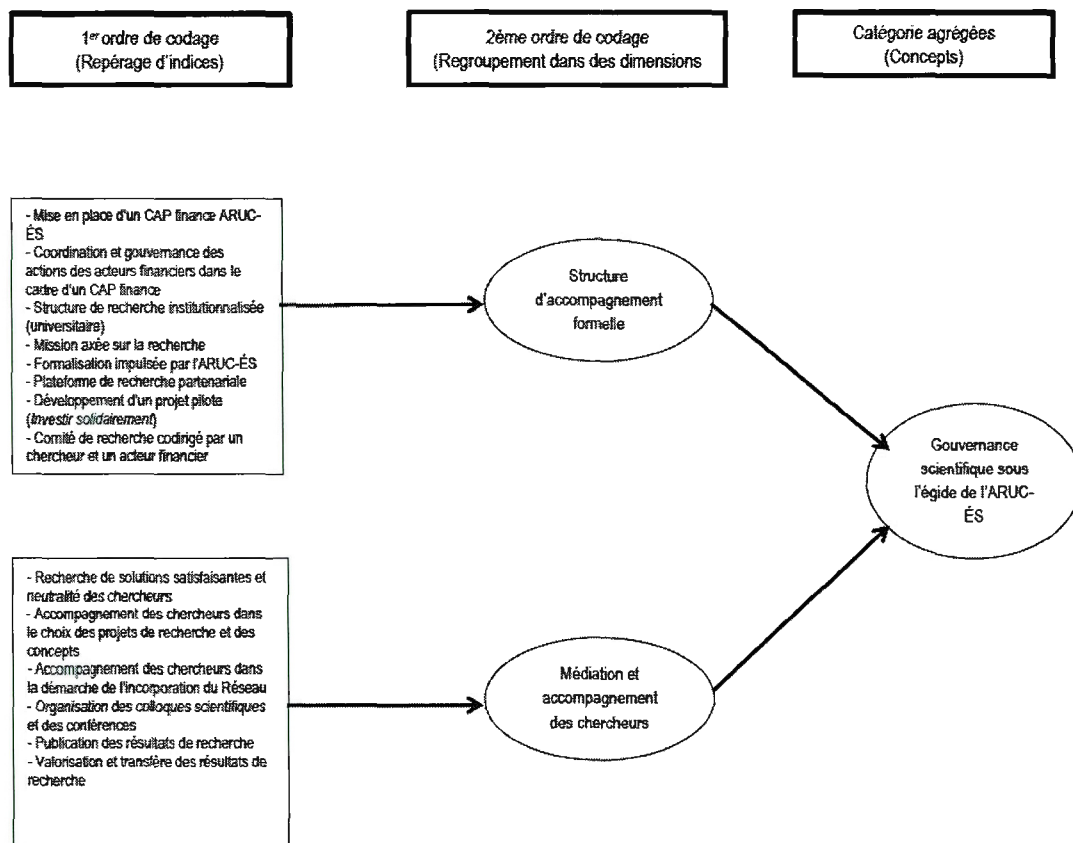
| Organisation/ chercheur | Catégorie d'entrevue | Membership de l'organisation qu'il représente | Nature de sa fonction dans l'organisation qu'il représente | Lien historique avec le Réseau | Date | Durée | Code d'entrevue |
|----------------------------|----------------------------|--|--|--|-----------------|-------|--------------------|
| Organisation H | Entrevue exploratoire | Membre potentiel (catégorie membres investisseurs) | Direction Investissement Coopératives | - Membre du CAP finance ARUC-ES de 2003 à 2008 - Connaissance approfondie du secteur et du Réseau - Collaboration avec l'ensemble des acteurs pour des montages financiers conjoints - Participation à la production, en 2006, du rapport « <i>investir solidement</i> » | Juin 2008 | 2h 10 | E.14 |
| Organisation I | Entrevue exploratoire | Membre potentiel (catégorie membres investisseurs) | Direction de la division coopératives et OBNL | - Membre du CAP finance ARUC-ES de 2006 à 2008 - Connaissance du secteur et du Réseau - Collaboration avec l'ensemble des acteurs pour des montages financiers conjoints - Ancien représentant de cette organisation avait participé à la production, en 2006, du rapport « <i>investir solidement</i> » et du « <i>Guide d'analyse des entreprises d'économie sociale</i> » | Juillet 2008 | 1h 55 | E.19 |
| Organisation J | 1 ^{ère} entrevue | Membre potentiel (Catégorie membres partenaires) | Conseil en développement | - Membre du CAP finance ARUC-ES de 2003 à 2006 - Participation aux travaux de mise en place du CAP finance - Participation à la production, en 2006, du rapport « <i>investir solidement</i> » | Juin 2010 | 1h 40 | E.23 |
| Chercheur A | 1 ^{ère} entrevue | Membre associé | Fondation et codirection de l'ARUC-ES | - Initiation des recherches sur ce secteur en émergence. - Mise en place de CAP finance ARUC-ES - Personne très impliquée dans le secteur et le Réseau - Participation à la production, en 2006, du rapport « <i>investir solidement</i> » - Accompagnement des acteurs dans leur démarche de recherche et du réseautage. - Préparation et gestion du plan stratégique du Réseau - Présidence du Réseau à sa phase de transition (2010). | Mars 2010 | 2h 00 | E.3 |
| Chercheur A | Entrevue complémentaire | Membre associé | Fondation et codirection de l'ARUC-ES | - Initiation des recherches sur ce secteur en émergence. - Mise en place de CAP finance ARUC-ES - Personne très impliquée dans le secteur et le Réseau - Participation à la production, en 2006, du rapport « <i>investir solidement</i> » - Accompagnement des acteurs dans leur démarche de recherche et du réseautage. - Préparation et gestion du plan stratégique du Réseau - Présidence du Réseau à sa phase de transition (2010) | Octobre 2012 | 1h 45 | E.16 |
| Chercheur B | 1 ^{ère} entrevue | Membre associé | Codirection du CAP finance ARUC-ES | - Engagement dans le secteur FSR - Connaissance des acteurs et collaboration avec eux - Codirection du CAP finance - Participation à la mise en place des structures formelles du Réseau - Accompagnement des membres fondateurs - Membre du CA du Réseau formel - Participation à la production, en 2006, du rapport « <i>investir solidement</i> » | Mars 2012 | 2h 00 | E.4 |

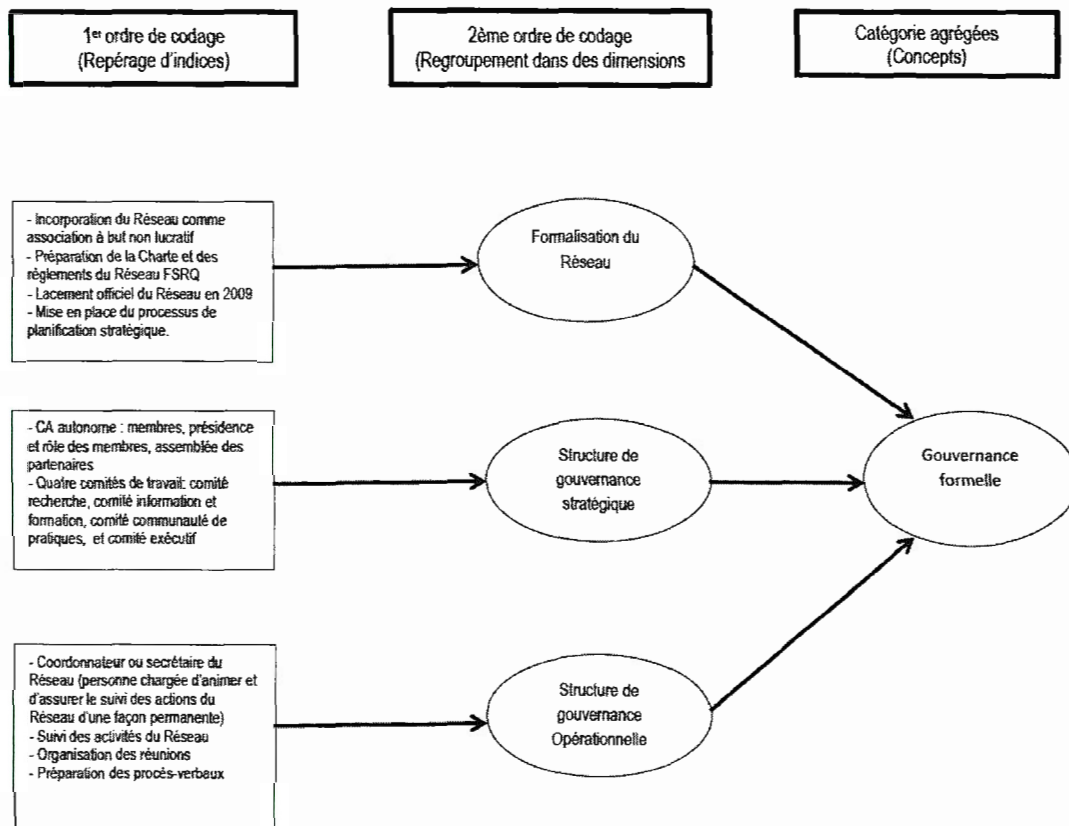
| Organisation/ chercheur | Catégorie d'entrevue | Membership de l'organisation qu'il représente | Nature de sa fonction dans l'organisation qu'il représente | Lien historique avec le Réseau | Date | Durée | Code d'entrevue |
|---------------------------------|----------------------------|---|--|--|------------------|-------|--------------------|
| Chercheur B | Entrevue complémentaire | Membre associé | Codirection du CAP finance ARUC-ES | - Engagement dans le secteur FSR - Connaissance des acteurs et collaboration avec eux - Codirection du CAP finance - Participation à la mise en place des structures formelles du Réseau - Accompagnement des membres fondateurs - Membre du CA du Réseau formel - Participation à la production, en 2006, du rapport « <i>investir solidement</i> » | Novembre 2012 | 2h 00 | E.17 |
| Chercheur C | 1 ^{ère} entrevue | Membre potentiel (catégorie membres associés) | Enseignement et recherche | - Membre du CAP finance ARUC-ES de 2007 à 2009 - Participation à deux projets de recherche du CAP finance (l'un d'eux porte sur le réseautage des acteurs de la FSR). | Mai 2010 | 1h 15 | E.22 |
| Chercheur D | 1 ^{ère} entrevue | Membre potentiel (catégorie membres associés) | Enseignement et recherche | - Membre du CAP finance ARUC-ES de 2004 à 2005 - Participation aux premières rencontres du CAP finance ARUC-ES | Juin 2010 | 1h 30 | E.25 |
| Professionnelle de recherche | 1 ^{ère} entrevue | N'est pas membre | Coordination de l'ARUC- ES | - Coordonne les activités du CAP finance ARUC-ES - Assure le suivi des travaux du comité de recherche | Mai 2010 | 2h 00 | E.24 |

ANNEXE E

CARTE DE CODAGE POUR L'ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DE RIO



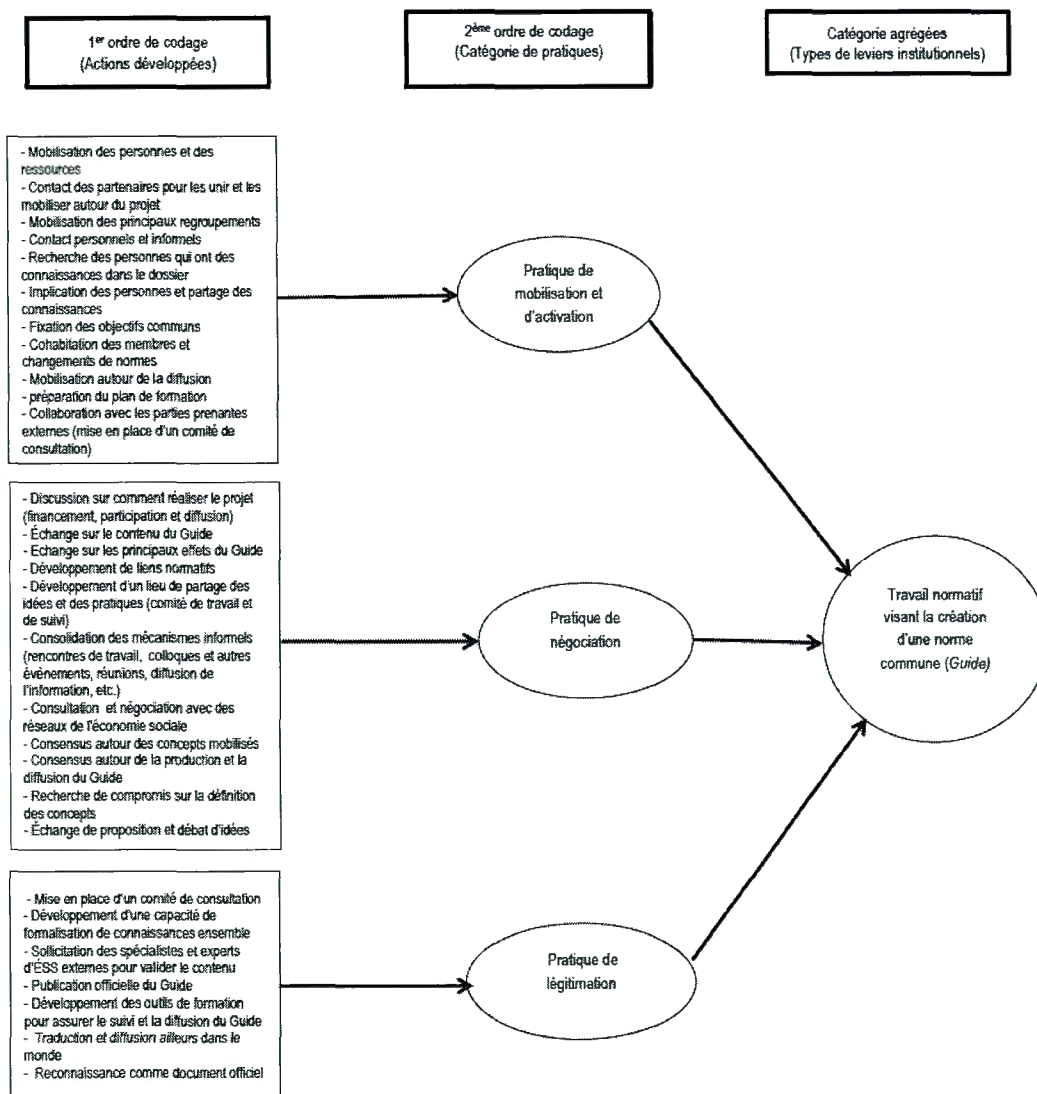


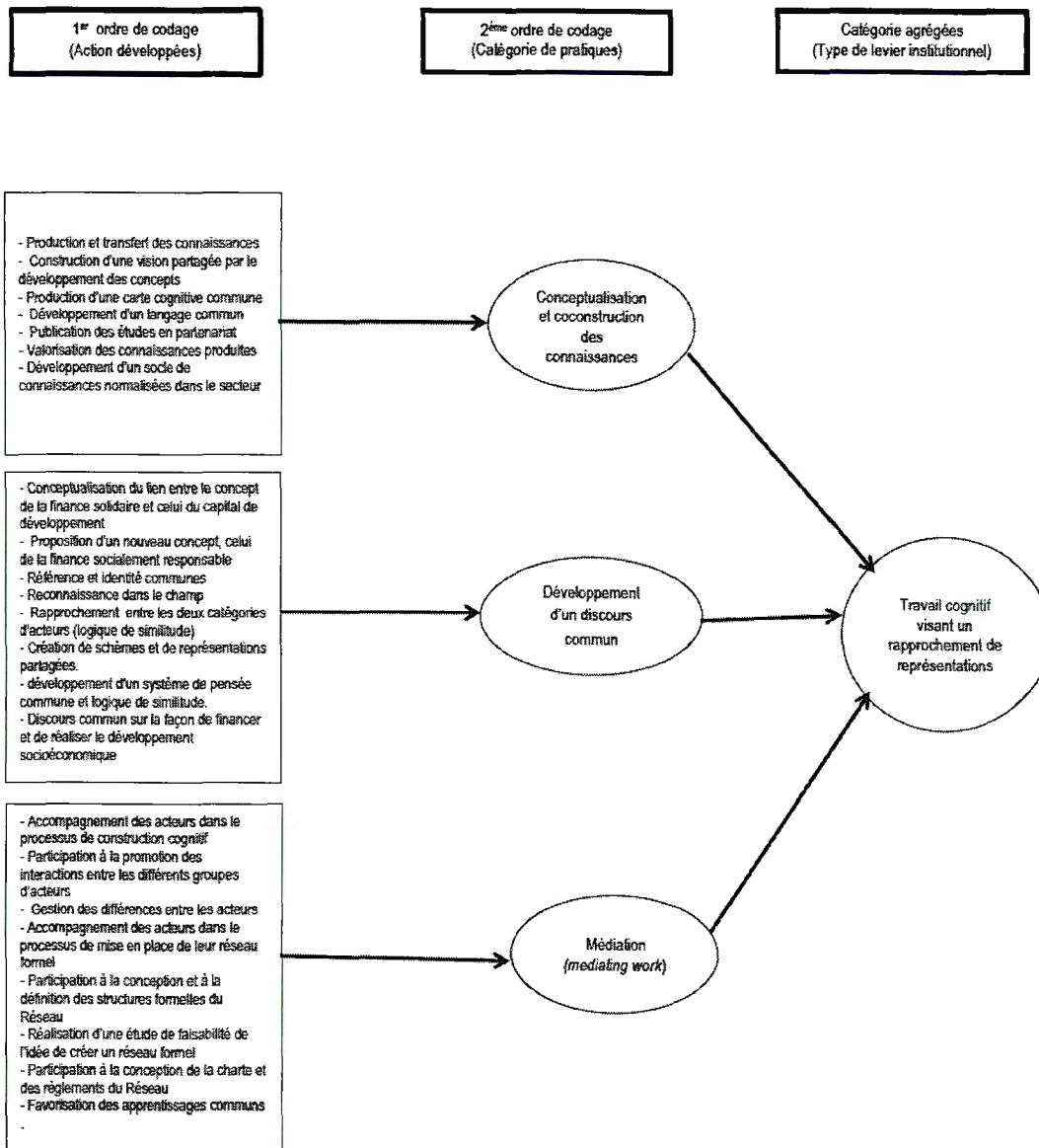


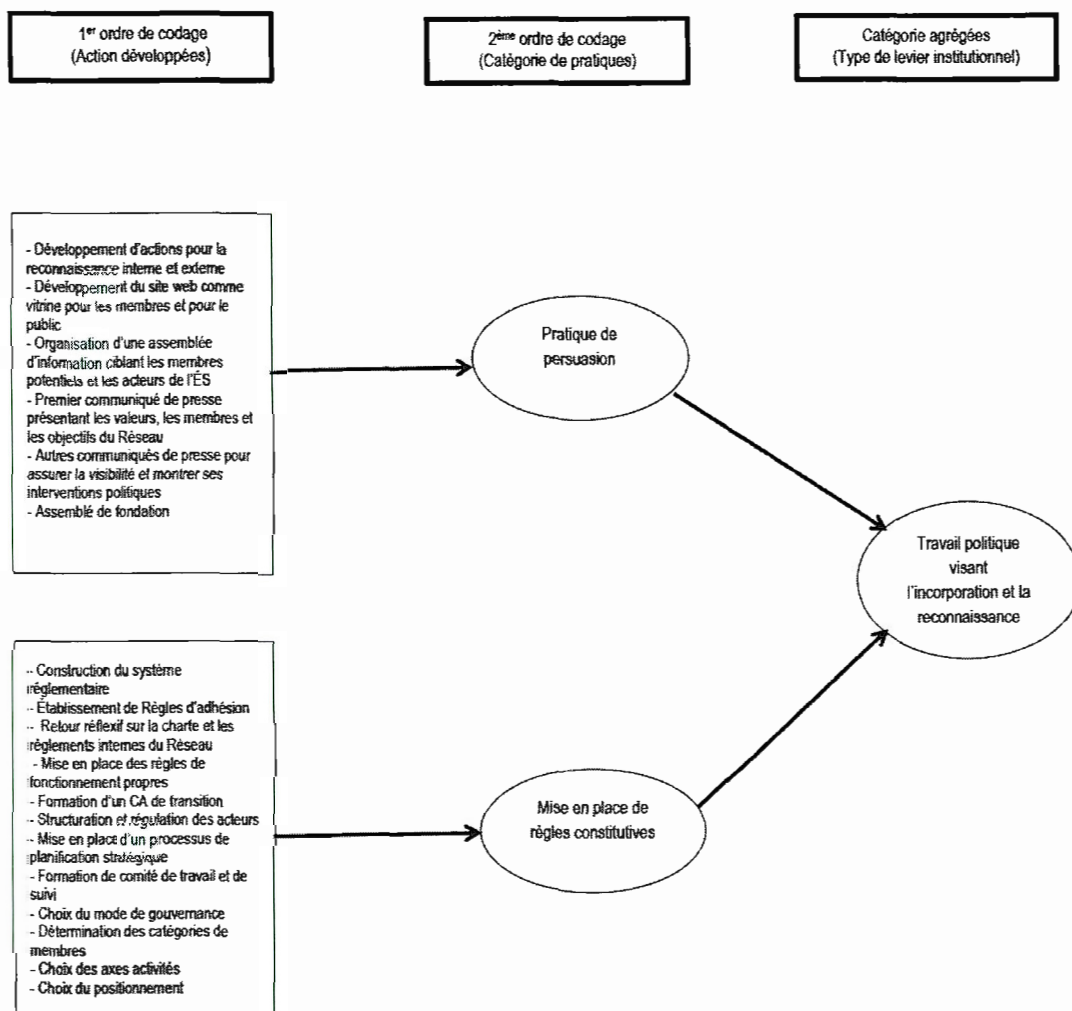
ANNEXE F

CARTE DE CODIFICATION : ACTIONS ET PRATIQUES EN LIEN AVEC UN OBJECTIF

INSTITUTIONNEL







[Cette page a été laissée intentionnellement blanche]

BIBLIOGRAPHIE

- Agranoff, R. (2006). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, 66(S1), 56-65.
- Agranoff, R. (2007). *Managing within Networks: Adding Value to Public Organizations*. Washington, DC : Georgetown University Press.
- Agranoff, R. et McGuire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295-326.
- Agranoff, R. et McGuire, M. (2004). *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Washington, DC : Georgetown University Press.
- Alberti, F. (2001). *The Governance of Industrial Districts : A Theoretical Footing Proposal*. Liuc Papers no. 82. Castellanza : Università Cattaneo Castellanza (LIUC). Récupéré de <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/82.pdf>
- Alchian, A.A. et Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Alter, C. (1990). An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery systems. *Academy of Management Journal*, 33(3), 478-502.
- Alter, C. et Hage, J. (1993). *Organizations working together*. Newbury Park, CA : Sage Publications.
- Amin, A. et Thrift, N. (1992). Neo-Marshallian Nodes in Global Networks. *International Journal of Urban and Regional Research*, 16(4), 571-587.
- Ashforth, B.E. et Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashman, D. et Sugawara, C.L. (2013). Civil Society Networks. Options for Network Design. *Nonprofit Management and Leadership*, 23(3), 389-406.
- Assens, C. (1996). *Du modèle bureaucratique au modèle organique*. *Flux*, 12(3), 38-42.
- Assens, C. (2003). Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances. *Management International*, 7(4), 49-59.

- Astley, W.G. et Fombrun, C.J. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *The Academy of Management Review*, 8(4), 576- 589.
- Austin, J.E. et Seitanidi, M.M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnerin between nonprofits and businesses. Part 2: Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929-968
- Bachmann, R. et Inkpen, A. C. (2011). Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, 32(2), 281-301.
- Bagnasco, A. et Le Gales, P. (1997). *Les villes européennes comme société et comme auteur, Villes en Europe*. Paris : La Découverte.
- Baker, W.E. et Faulkner, R.R. (2005). Interorganizational networks. Dans J. Baum (dir.), *Blackwell Companion to Organizations* (p. 520-540). Malden, MA : Blackwell Publishing Ltd.
- Barabel, M., Huault, B. et Leca, B. (2006). Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation: une approche néo-institutionnelle. *Management International*, 10(3), 19-34.
- Barley, S.R. et Tolbert, P.S. (1997). Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution. *Organization Studies*, 18(1), 93-117.
- Barney J.B. et Hansen, M.H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue), 175-190.
- Bartley, T. (2007a). How Foundations Shape Social Movements: The Construction of an Organizational Field and the Rise of Forest Certification. *Social Problems*, 54(3), 229-255.
- Bartley, T. (2007b). Institutional Emergence in an Era of Globalization: The Rise of Transnational Private Regulation of Labor and Environmental Conditions. *American Journal of Sociology*, 113(2), 297-351.
- Battilana, J., Leca, B. et Boxenbaum, E. (2009). How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107
- Baum, J.A.C. et Ingram, P. (2002). Interorganizational learning and network organization: Toward a behavioral theory of the interfirm. Dans M. Augier et J.G. March (dir.), *The economics of choice, change, and organization: Essays in memory of Richard M. Cyert* (p. 191-218). Cheltenham : Edward Elgar.
- Beckert, J. (1999). Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. *Organization Studies*, 20(5), 777-799.
- Bellemare G. et Klein, J.L. (2011). Innovation sociale et territoire : convergences théoriques et pratiques. Québec : Presses de l'université du Québec.

- Benassi, M. (1995). Governance factors in a network process approach. *Scandinavian Journal of Management*, 11(3), 269-281.
- Berger, P.L. et Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. New York : Doubleday.
- Bernier, L., Bouchard, M.J. et Lévesque, B. (2003). Attending to the General Interest: New Mechanisms for Mediating between the Individual, Collective and General Interest in Québec. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74(3), 321-348.
- Bertrand, C. (2005). *Les nouvelles formes de gouvernance et les investissements régionaux: le cas de Capital régional et coopératif Desjardins*. Cahiers du CRISES TM0505. Montréal : Université du Québec à Montréal. Récupéré de http://www.irec.net/upload/File/memoires_et_theses/387.pdf
- Berthier Poncet, A. (2013). *Gouvernance et innovation dans les clusters à la française : une approche par les pratiques Institutionnelles*. Thèse de doctorat en science de gestion. Paris: Université du Grenoble. Récupérée de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00770164/document>
- Blau, P.M. (1982). Structural sociology and network analysis. Dans P.V. Marsden et N. Lin (dir.), *Social structure and network analysis* (p. 273-279). Beverly Hills, Ca : Sage.
- Blois, K.J. (1990). Transaction costs and networks. *Strategic Management Journal*, 11(6), 493-496.
- Blom-Hansen, J. (1997). A 'New Institutional' Perspective on Policy Networks. *Public Administration*, 75(4), 669-693.
- Borgatti, S. et Foster, P. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Boris, E.T. (1989). Working in philanthropic foundations. Dans R. Magat (dir.), *Philanthropic giving* (p. 200-218). New York, NY : Oxford University Press.
- Bouchard, M.J. (2004). La gouvernance, une vieille et une nouvelle réalité pour l'économie sociale. *Revue Économie et Solidarité*, 35(1-2), 16-25.
- Bouchard, M.J. (2005). Introduction : Nouvelles formes de régulation et de coordination dans la gouvernance des entreprises collectives. *Annals of Publics and Cooperative Economics*, 76(4), 581-584.
- Bouchard, M.J. (dir.). (2009). *The Worth of the Social Economy. An International Perspective*. Bruxelles : PIE Peter Lang, CIRIEC, collection Social Economy and Public Economy.
- Bouchard, M.J. (2011a). L'innovation sociale en économie sociale. Dans M.J. Bouchard (dir.), *L'économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec* (p. 1-20). Québec : Presses de l'Université du Québec.

- Bouchard, M.J. (dir.). (2011b). *L'économie sociale, vecteur d'innovation. L'expérience du Québec*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bouchard, M.J. (2012). Économie sociale. Dans L. Côté et J.F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. Récupéré de http://www.dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index_par_mot.enap?by=word&id=58
- Bouchard, M.J., Lévesque, B. et St-Pierre, J. (2005). *Modèle québécois de développement et gouvernance: entre le partenariat et le néolibéralisme?* Cahier du CRISES ET0505. Montréal : Université du Québec à Montréal. Récupéré de https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0505.pdf
- Bouchard, M.J. et Lévesque, B. (2010). *Économie sociale et innovation. L'approche de la régulation, au cœur de la construction québécoise de l'économie sociale*. Cahier de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale R-2010-04. Montréal : Université du Québec à Montréal. Récupéré de <http://www.chaire.ecosoc.uqam.ca/Portals/ChaireEcoSoc/docs/pdf/cahiers/R-2010-04.pdf>
- Bouchard, M.J. et Rondeau, J. (2003). Le financement de l'économie sociale, à la croisée des intérêts privés et publics. Le cas du Réseau d'investissement du Québec. *Économie et solidarités*, 34(1), 123-135.
- Bourdeau, V. et Mendell, M. (dir.) (2010). *Bilan du colloque : Enjeux et perspectives du Chantier d'activités partenariales (CAP) sur la finance de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, Montréal, 3 et 4 décembre 2009, Montréal*. Cahier de l'ARUC-ÉS C-03-2010. Québec : Alliance de recherche universités-communautés. Récupéré de <http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/cahiers/C-03-2010.pdf>
- Bourque, G.L. et Gendron, C. (2003). La finance responsable : la nouvelle dynamique d'une finance plurielle ? *Revue Économie et Solidarités*, 34(1), 21-36.
- Bourque, G.L., Lévesque, B., Mendell, M., De Serres, D., Hanin, F., Rouzier, R., Lauriault, A., Zerdani, T. et Milot, R. (2008). *Le portrait de l'investissement responsable au Québec – Résultats de recherche*. Cahier de l'ARUC-ÉS, C-11-2008. Québec : Alliance de recherche universités-communautés. Récupéré de <http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/cahiers/C-11-2008.pdf>
- Bourque, G.L., Mendell, M. et Rouzier, R. (2009). *La finance responsable au Québec: portrait, enjeux et défis d'une finance au service d'un développement durable et solidaire*. Montréal : Édition Vie Économique.
- Bourque, G.L.; Mendell, M. et Rouzier, R. (2011). La finance solidaire: l'histoire d'une nouvelle pratique. Dans M.J. Bouchard (dir.), *L'économie sociale. Vecteur d'innovation. L'expérience du Québec* (p.229-255). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bouyad, A. (1996). *Les alliances stratégiques*. Paris : Dunod.
- Bradach, J. et Eccles, R. (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15(1), 97-118.

- Brass, D., Galaskiewicz, J., Greve, H. et Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Brito, C.M. (2001). Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business Industrial Marketing*, 16(3), 150-166.
- Brousseau, E. (2000). *La gouvernance des processus de coopération*. Cahier ATOM no. 27. Paris : Université de Paris I. Récupérée de <http://brousseau.info/pdf/EBGovCoop.pdf>
- Brousseau, E., Garrouste, P. et Raynaud, E. (2011). Institutional changes: Alternative theories and consequences for institutional design. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 79(1-2), 3-19.
- Burt, R.S. (1995). *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Butera, F. (1991). *La métamorphose de l'organisation: du château au réseau*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Caglio, A. et Ditillo, A. (2008). Review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7- 8), 865-898.
- Caillouette, J. (1994). L'État partenaire du communautaire: vers un nouveau modèle de développement. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 7(1), 161-175.
- Caillouette, J. (2001). Pratiques de partenariat, pratiques d'articulation identitaire et mouvement communautaires. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 14(1), 81-96.
- Callon, M. (1999). *Le réseau comme forme émergente et comme modalité de coordination*. Paris : Économica.
- Camagni R. (1995). Espace et temps dans le concept de milieu innovateur. Dans E. Rallet et A. Torre (dir.), *Economie industrielle et économie spatiale* (p. 193-210). Paris : Economica.
- Caroll, G.R. et Hannan, M.T. (1992). Dynamics of organizational populations: density, legitimation, and competition. New York, NY : Oxford University Press.
- Carver, J. (1997). *Boards That Make a Difference*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Casciaro, T. (2003). Determinants of governance structure in alliances: the role of strategic, task and partner uncertainties. *Industrial and Corporate Change*, 12(6), 1223-1251.
- Castells, M. (1996). *Rise of the Network Society*. Cambridge, MA : Blackwell Publishers.
- Chabault, D. (2008, mai). *Le processus d'institutionnalisation des pôles de compétitivité: le cas de la Cosmetic Valley*. Communication donnée au XVIIème Colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique à Nice. Récupérée de <http://www.strategie->

aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1665-processus-dinstitutionnalisation-des-poles-de-competitivite-le-cas-de-la-cosmetic-valley/download

Charreaux, G. (1997a). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Dans G. Charreaux (dir.), *Le gouvernement des entreprises: corporate governance, théories et faits* (p. 421-469). Paris : Economica.

Charreaux, G. (dir.). (1997b). *Le gouvernement des entreprises: corporate governance, théories et faits*. Paris : Economica.

Chaskin, R.J., Brown, P., Venkatesh, S. et Vidal, A. (2001). *Building community capacity*. New York, NY : Walter de Gruyter.

Chau, S.L. (2011). An Anatomy of Corporate Governance. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 10(1), 2-7.

Chavance, B. (2007a). *L'Économie institutionnelle*. Paris : La Découverte.

Chavance, B. (2007b). L'Économie institutionnelle entre orthodoxie et hétérodoxie. *Revue du Mauss*, 2(30), 193.

Chaves, R. et Sajardo Moreno, A. (1997). Le partenariat public-OSBL dans les services sociaux. Le cas espagnol. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 68(1), 65-86.

Child, J., Faulkner, D. et Tallman, S.B. (2005). *Cooperative strategies: Managing alliances, networks, and joint ventures*. Oxford : Oxford University Press.

Cloutier-Turcotte, F. (1991). *Les rapports des organismes bénévoles de maintien à domicile œuvrant auprès des personnes âgées avec les établissements du réseau de la santé et des services sociaux*. (Mémoire de maîtrise non publié). Université Laval.

Coase, R.H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.

Coase, R.H. (1960). The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, 3, 1-44.

Coase, R.H. (1990). *The firm, the market, and the law*, Chicago : University of Chicago Press.

Coleman, J.S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94(Special Issue), 95-120.

Coleman, J.S (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge : Harvard University Press.

Colletis, G., Gianfaldoni, P. et Richez-Battesti, N. (2005). Économie sociale et solidaire, territoires et proximité. *Revue internationale de l'économie sociale* (Recma), (296), 8-25.

- Colomy, P. (1998). Neofunctionalism and Neoinstitutionalism: Human Agency and Interest in Institutional Change. *Sociological Forum*, 13(2), 265-300.
- Commons, J. R. (1931). Institutional Economics. *American Economic Review*, 21, 648-657.
- Connelly, D. R., Zhang, J. et Faerman, S. (2008). The Paradoxical Nature of Collaboration. Dans L. B. Bingham et R. O'Leary (dir.), *Big Ideas in Collaborative Public Management* (p. 17-35). New York, NY : M.E. Sharpe.
- Cooper, D.R. et Schindler, P.S. (1998). *Business research methods* (6^e édition) Boston : Boston Irwin.
- Coriat, B. (1994). *La théorie de la régulation. Origines, spécificités et perspective*. Récupéré le 28 mai 2015 de <http://www.multitudes.net/La-theorie-de-la-regulation/>
- Coriat, B. (2000). *Compétences, structures de gouvernance relationnelle: le cas de conception des grands projets complexes*. Paris : CREI, Université de Paris Nord. Récupéré de http://www.lem.sssup.it/Dynacom/files/D25_0.pdf
- Cornforth, C. (2004). The governance of co-operatives and mutual associations: a paradox perspective. *Annals of Public and Co-operative Economics*, 75(1), 11-32.
- Coston, J.M. (1998). A Model and Typology of Government-NGO Relations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(3), 358-382.
- Côté, L. et Lévesque, B. (2009). L'État stratège, la citoyenneté active, la démocratie plurielle et la gouvernance partagée. Dans L. Côté, B. Lévesque et G. Morneau (dir.), *État stratège et participation citoyenne* (p. 11-70). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Cyert, R.M. et March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New York, NY : Prentice-Hall.
- Dacin, M.T., Goodstein, J. et Scott, W.R. (2002). Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 43-56.
- Daidj, N., Gardet, E. et Mothe, C. (2006, juin). *Le Keiretsu de production: un réseau interentreprises en mutation? Le cas de l'automobile*. Communication présentée à la 14^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève.
- De Bruyne, P., Herman, J. et De Schoutheete, M. (1974). *Dynamique de la recherche en sciences sociales: les pôles de la pratique méthodologique*. Paris : Presses universitaires de France.
- De Munck, J. (1997). Cognitive and organizational changes in the regulation of telecommunications. Dans K.-H. Ladeur (dir.), *Liberal institutions, economic constitutional rights, and the role of organizations* (p. 231-258). Baden-Baden : Nomos.
- De Munck, J. (2004). Réseau, gouvernance, inconsistance. *Quarto*, 82, 51-58.

- Defourny, J. (1992). Origins, forms and roles of a third major sector. Dans J. Defourny et J.-L. Monzón Campos (dir.), *Economie Sociale-The Third Sector* (p. 27-49). Bruxelles : De Boeck.
- Dei Ottati G. (1994). Trust, interlinking transactions and credit in the industrial district. *Cambridge Journal of Economics*, 18(6), 529-546.
- Déjean, F., Gond, J.-P. et Leca, B. (2004). Measuring the Unmeasured: An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry. *Human Relations*, 57(6), 741-764.
- Demil, B. et Jabril, B. (2005). Process of legitimation and pressure toward regulation. Corporate conformity and Strategic Behavior. *International Studies of Management and Organization*, 35(2), 58-79.
- Demoustier, D. et Richez-Battesti, N. (2010). Les organisations de l'Économie sociale et solidaire: gouvernance, régulation et territoire. *Géographie, économie, société*, 12(1), 5-14.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche Qualitative: Guide Pratique*. Montréal : McGraw-Hill.
- Deslauriers, J.P. (1997). L'induction analytique. Dans J. Poupart (dir.), *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 293-308). Boucherville : Gaëtan Morin.
- DiMaggio, P. (1983). State expansion and organizational fields. Dans R. Hall et R. E. Quinn (dir.), *Organization theory and public policy* (p. 147-161). Beverly Hills, GA : Sage.
- DiMaggio, P.J. (1988). Interest and agency in institutional theory. Dans Zucker, L. (dir.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (p. 3-21). Cambridge: MA : Ballinger.
- Dimaggio, P. (1991). Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920-1940. Dans W.W. Powell et P. Dimaggio (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (p. 267-269). Chicago, IL : University of Chicago Press.
- DiMaggio, P.J. et Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dimaggio, P.J. et Powell, W.W. (1991). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. Dans W.W. Powell et P.J. DiMaggio, P. J. (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (p. 63-82). Chicago : The University of Chicago Press.
- DiMaggio, P.J. et Powell, W.W. (1997). Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. *Politix*, 10(40), 113-154.
- Dingwerth, K. et Pattberg, P. (2006). Global Governance as a Perspective on World Politics. *Global Governance*, 12, 185-203.
- Donada, C., Nogatchewsky, G. et Nogatchewsky, S. (2012). Gouvernance interorganisationnelle imbriquée et stratégie orientée client. *Comptabilité - Contrôle - Audit*, (Tome 18), 7-32.

- Dorvil, H. et Gagné, J. (1992). La délicate cohabitation du communautaire et de l'institutionnel: Entrevue avec le ministre Marc-Yvan Côté. *Nouvelles pratiques sociales*, 5(1), 7-24.
- Doz, Y. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(1), 55-83.
- Doz, Y. et Hamel, G. (2000). *L'avantage des alliances: Logique de création de valeur*. Paris : Dunod.
- Dubuisson-Quellier, S. (2009). *La consommation engagée*. Paris : Presses de Sciences Po/Contester.
- Dumoulin, R., Meschi, P.X. et Uhlig, T. (2000). Contrôle et performance des réseaux d'entreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 81-112.
- Dyer, J. (1997). Effective interim collaboration: how firms minimize transaction costs and maximise transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.
- Dyer, J.H. et Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Dyer, J. et Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, J.H. Singh, H. et Kale, P. (2008). Splitting the pie: rent distribution in alliances and networks. *Managerial and Decision Economics*, 29(23), 137-48.
- Ebers, M. (1997). Explaining inter-organizational network formation. Dans M. Ebers (dir.), *The Formation of Inter-Organizational Networks* (p. 3-40). Oxford : Oxford University Press.
- Eccles, R. et D. Crane, D. (1987). Managing through networks in investment banking. *California Management Review*, (Fall), 176-195.
- Ehlinger, S., Perret, V. et Chabaud, D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? *Revue Française de Gestion*, 1(170), 155-171.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenstadt, S.N. (1980). Cultural Orientations, Institutional Entrepreneurs, and Social Change: Comparative Analysis of Traditional Civilizations. *American Journal of Sociology*, 85 (4), 840-869.
- Eisner, E.W. (1981). On the Differences between Scientific and Artistic Approaches to Qualitative Research. *Educational Researcher*, 10(4), 5-9.

- Eme, B. (2007). Gouvernance territoriale, puissance publique et société civile. Dans D. Harrisson et J.-L. Klein (dir.), *L'innovation sociale: Émergence et effets sur la transformation des sociétés* (p. 153-171). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Enjolras, B. (2004). Formes institutionnelles, rationalité axiologique et conventions. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(4), 595-617.
- Enjolras, B. (2005). Economie sociale et solidaire et régimes de gouvernance. *RECMA : Revue Internationale d'Économie Sociale*, 296, 56-69.
- Enjolras, B. (2006). *Conventions et institutions*. Paris : L'Harmattan.
- Enjolras, B. (2008). *Régimes de gouvernance et services d'intérêt général, une perspective internationale*. Bruxelles : Peter Lang Publishers.
- Enjolras, B. (2009). Between Market and Civic Governance Regimes: Civiness in the Governance of Social Services in Europe. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(3), 274-290.
- Enjolras, B. (2010). Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire: le cas des services à la personne. *Géographie, économie, société*, 12(1), 15-30.
- Erson, R.J. (1991). Institutions, institutional effects and institutionalism. Dans W.W. Powell et P.J. DiMaggio (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (p. 143-163). Chicago, IL : The University of Chicago Press.
- Evers, A. et Laville, J.L. (2004). Social Services by Social Enterprises: on the Possible Contributions of Hybrid Organizations and a Civil Society. Dans A. Evers et J. Laville (dir.), *The Third Sector in Europe* (p. 237-255). Cheltenham et Northampton, MA : Edward Elgar.
- Fama, E. et Jensen, M. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349.
- Favreau, L. et Klein, J.-L. (1995). Le dossier des Régions. *Nouvelles pratiques sociales*, 8(1), 29-43.
- Favreau, L. et Lévesque, B. (1996). *Développement économique communautaire: économie sociale et intervention*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Ferraton, C. et Vallat, D. (2005). Economie sociale et solidaire, création d'activité et utilité sociale. *Revue de l'économie méridionale*, 53, 289-307.
- Fligstein, N. (1997). Social Skill and Institutional Theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 397-405.
- Fligstein, N. (2001). Social skills and the theory of fields. *Sociological Theory*, 19(2), 105-125.
- Fligstein, N. et Mara-Drita, I. (1996). How to Make a Market: Reflections on the Attempt to Create a Single Market in the European Union. *American Journal of Sociology*, 102(1), 1-33.

- Forgues, E. (2004). *Capital social, gouvernance et rationalisation des pratiques communautaires, outils théoriques et méthodologiques*. Cahier de recherche. Ottawa : Institut canadien de recherche sur les minorités linguistique. Récupéré de [http://www.icrml.ca/images/stories/documents/fr/capital social gouvernance et rationalisation des pratiques communautaires.pdf](http://www.icrml.ca/images/stories/documents/fr/capital_social_gouvernance_et_rationalisation_des_pratiques_communautaires.pdf)
- Forgues, B., Fréchet, M. et Josserand E. M. (2006). Relations interorganisationnelles : Conceptualisation. Résultats et voies de recherche. *Revue Française de Gestion*, 32(164), 17-32.
- Frederickson, H.G. (1996). *The spirit of public administration*. San Francisco, CA : Jossey-Bass Publishers.
- Fréry, F. (1997, juin). Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée. Actes de la 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS) du 1^{er} au 3 juin 1997 à Montréal. Récupéré de <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/themes>
- Fréry, F. (2001). Entreprises virtuelles et réalités stratégiques. *Revue Française de Gestion*, 27(133), 23-31.
- Fréry, F. (2008). Le contrôle de l'opportunisme dans les entreprises virtuelles. *Revue française de gestion*, 34(185), 65-79.
- Friedland, R. et Alford, R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. Dans W.W. Powell et P. Dimaggio (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (p. 232-263). Chicago, IL : University of Chicago Press.
- Froehlicher, T. (1996). *Éléments sur la coopération interentreprises, contribution à l'analyse, en termes de configurations relationnelles*. (Thèse de doctorat). Université Nancy 2. Récupérée de <http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/27420/1/These%200.pdf>
- Fulconis, F. (2003). Les structures en réseau: archétype de design organisationnel pour de nouvelles formes de coordination interentreprises. Dans T. Froehlicher et B. Wallisser (dir.), *Métamorphose des organisations*. (p. 57-77). Paris : L'Harmattan.
- Gagné, J. et Dorvil, H. (1994). Le défi du partenariat: le cas des ressources communautaires dans le secteur de la santé mentale. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(1), 63-77.
- Galaskiewicz, J. et Burt, R.S. (1991). Interorganization Contagion in Corporate Philanthropy. *Administrative Science Quarterly*, 36 (1), 88-105.
- Garette, B. et Dussauge, P. (1995). *Les stratégies d'alliances*, Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Garud, R., Hardy, C. et Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28(7), 957-969.

- Gilly, J.-P., Leroux, I. et Wallet, F. (2004). Gouvernance et proximité. Dans J.-B. Zimmermann et B. Pecqueur (dir.), *Economie de proximités* (p. 187-206). Paris : Hermès-Lavoisie.
- Gilly, J.-P. et Perrat, J. (2003, mai). *Gouvernance et dynamiques institutionnelles des territoires*. Communication présentée à la journée du travail Gouvernance territoriale: pratique, discours et théories, à l'IIEP de Toulouse. Récupéré de http://www.ut-capitole.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw?ID_FICHIER=409
- Gilly, J.-P. et Wallet, F. (2001). Forms of Proximity, Local Governance and the Dynamics of Local Economic Spaces: The Case of Industrial Conversion Processes. *International Journal of Urban and Regional Research*, 25(3), 553-570.
- Gilsing, V. (2000, janvier). *Cluster Governance: How Clusters can adapt and renew over time ?* Papier préparé pour la DRUID Phd Conference, à Copenhague. Rotterdam: Erasmus University. Récupéré de <http://www.druid.dk/conferences/winter2000/gilsing>
- Glaser, B.G. et Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Londres : Aldine transaction.
- Glisson, C. et James, L.R. (1993). The interorganizational coordination of services to children in state Custody. *Administration Social Work*, 16(3-4), 65-80.
- Glynn, M.A. et Abzug, R. (2002). Institutionalizing identity: symbolic isomorphism and organizational names. *Academy of Management Journal*, 45(1), 267-280.
- Goffman, E. (1967a). *The Nature of Deference and Demeanor*. Dans E. Goffman (dir.), *Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behaviour* (p. 47-95). Garden City, NY : Doubleday.
- Goffman, E. (1967b). *Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behaviour*. Garden City, NY : Doubleday.
- Golden-Biddle, K. et Locke, K. (2006). *Composing Qualitative Research* (2^e édition). New York, NY : Sage Publications.
- Golensky, M. (1993). The board-executive relationship in nonprofit organizations: Partnership or power struggle? *Nonprofit Management and Leadership*, 4(2), 177-191.
- Gomez, P.-Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise: modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. Paris : InterÉditions.
- Gomez, P.-Y. (2009). La gouvernance des pôles de compétitivité: Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles. *Revue Française de Gestion*, 35(190), 197-209.
- Graddy, E.A. et Chen, B. (2006). Influence of the size and scope of networks for sociale service delivery. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 533-552.
- Grandori, A. (2001). *Organization and Economic Behavior*. Londres et New York : Routledge.

- Grandori, A. et Soda, G. (1995). Interfirm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 6(2), 183-213.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter (2000). *Le marché autrement*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Grant, R. et Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.
- Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales*. (10^e édition). Paris : Dalloz.
- Greenwood, R. et Hinings, C.R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Greenwood, R. et Meyer, R.E. (2008). Influencing Ideas. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 258-264.
- Greenwood, R., Suddaby, R. et Hinings, C. (2002). The role of professional associations in institutional change. *Academy of Management Journal*, 45, 58-80.
- Grossman, S.J. et Hart, O.D. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719.
- Guba, E.G. et Lincoln, Y.S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Dans N.K. Denzin et Y.S. Lincoln, (dir.), *Handbook of qualitative research* (p. 105-117). Londres : Sage.
- Guibert, N., Dupuy, Y. (1997). La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(1), 39-52.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover? *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20(5), 397-420.
- Gulati, R., Nohria, N. et Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Guilhon, B. et Gianlaldoni, P. (1990). Chaînes de compétences et réseaux. *Revue d'économie industrielle*, 51, 97-112.

- H'Mida, S. et Lakhal, S.Y. (2004). Vers un cadre théorique de l'entreprise réseau. *Revue de l'Université de Moncton*, 35(1), 5-39.
- Hafsi, T. (2001). Fundamental Dynamics in Complex Organizational Change: A Longitudinal Inquiry into Hydro- Québec's Management. *Long Range Planning*, 34(5), 557-583.
- Hafsi, T. et Thomas, H. (2005). The field of strategy: In search of a walking stick. *European Management Journal*, 23(5), 507-519.
- Hakansson, H. et Johansson, J. (1993). Industrial Functions of Business Relationships. Industrial networks. *Advances International Marketing*, 5, 13-29.
- Hall, P.A. et Taylor, R.C.R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936-957.
- Hall, T.E. et O'Toole, L.J. (2004). Shaping Formal Networks through the Regulatory Process. *Administration & Society*, 36(2), 186-207.
- Hamdouche, A. (2008, août.). *La dynamique d'émergence et de structuration des clusters et réseaux d'innovation: revue critique de la littérature et éléments de problématisation*. Communication présentée au XLV^{ème} colloque de l'ASRDLF, Rimouski.
- Hamel, G., Doz, Y. et Prahalad, C.K. (1989). Collaborate with Your Competitors and Win. *Harvard Business Review*, 67(1), 137-139.
- Hanna, V. et Walsh, K. (2002). Small firm networks: A successful approach to innovation. *R&D Management*, 32(3), 201-207.
- Hanin, F. et Christine, Z. (2008). *Les réseaux des acteurs de l'investissement responsable: enjeux analytiques et études de cas*. Cahier de l'ARUC- ÉS. C-17-2008. Québec : Alliance de recherche universités-communautés. Récupéré de <http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/cahiers/C-17-2008.pdf>
- Hardy, C. et Phillips, N. (1998). Strategies of Engagement: Lessons From the Critical Examination of Collaboration and Conflict in An Interorganizational Design. *Organization Science*, 9(2), 217-230.
- Hargrave, T.J. et Van de Ven, A.H. (2006), A Collective Action Model of Institutional Innovation. *Academy of Management Review*, 31(4), 864-888.
- Harris, M. (1989). The governing body role: problems and perceptions in implementation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 18, 317-333.
- Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective : Variété et crise des rapports de prescription Dans G. De Terssac et E. Friedberg (dir.), *Coopération et conception*, (2^e édition) (p. 101-121). Toulouse: Octares.

- Hatchuel, A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. Dans A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion* (p. 7 -43). Paris : Vuibert.
- Heide, J.B. (1994). Interorganizational Governance in Marketing Channels. *The Journal of Marketing*, 58(1), 71-85.
- Heide, J.B. et Wathne, K.H. (2004). Relationship Governance in a Supply Chain Network. *Journal of Marketing*, 68(1), 73-89.
- Heimovics, R.D., Herman, R.D. et Jurkiewicz, C.L. (1995). The political dimension of effective nonprofit executive leadership. *Nonprofit Management and Leadership*, 5(3), 233-248.
- Heinrich, C.J., Hill, C.J. et Lynn, L.E.J. (2004). Governance as an organizing theme for empirical research. Dans P.W. Ingraham et L.E.J. Lynn (dir.), *The art of governance* (p. 3-19). Washington, DC : Georgetown University Press.
- Hendrikse, G., Windsperger, J., Tuunanen, M. et Cliquet, G. (2008). *Strategy and governance of networks: cooperatives, franchising, and strategic alliances*. Heidelberg : Physica-Verlag.
- Herman, R.D. et Heimovics, R.D. (1990). The effective nonprofit executive: Leader of the board. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(2), 167-180.
- Hoffman, A.J. (1999). Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-371.
- Hoffman, A.J. et Ventresca, M.J. (2002). Introduction. Dans A.J. Hoffman J. et M. Ventresca (dir.), *Organizations, policy and the natural environment: Institutional and strategic perspectives* (p. 1-19). Palo Alto : Stanford University Press.
- Hohn, U. et Neuer, B. (2006). New urban governance: Institutional change and consequences for urban development. *European Planning Studies*, 14(3), 291-298.
- Hollingsworth, J. R. (2000). Doing Institutional Analysis: Implications for the Study of Innovation. *Review of International Political Economy*, 7, 1-50.
- Holm, P. (1995). The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norwegian Fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 398-422.
- Holmes, R.M., Toyah Miller, Jr., Hitt, M.A. et Salmador, M.P. (2013). The Interrelationships Among Informal Institutions, Formal Institutions, and Inward Foreign Direct Investment. *Journal of Management*, 39(2), 531-566.
- Homin, C. et Tain-Jy, C. (2003). Governance structures in strategic alliances: Transaction cost versus resource- based perspective. *Journal of Word Business*, 38, 1-14.

- Huault, I et Leca, B. (2009). Pouvoir et Institutions. Une vision radicale. *Revue Française de Gestion*, (193), 133-149
- Hudalah, D., Winarso, H., & Woltjer, J. (2010). Policy networking as capacity building: An analysis of regional road development conflict in Indonesia. *Planning Theory*, 9 (4), 315-332.
- Hudalah, D., Firman, T. et Woltjer, J. (2014). Cultural Cooperation, Institution Building and Metropolitan Governance in Decentralizing Indonesia. *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(6), 2217-2234
- Hughes, O. (2010). Does governance exist? Dans S.P. Osborne (dir.), *The new public governance?* (p. 87-104). Londres : Routledge.
- Human, S.E. et Provan, K.G. (1997). An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks. *The Academy of Management Journal*, 40(2), 368-403.
- Human, S.E. et Provan, K.G. (2000). Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327-365.
- Huxham, C. (2003). Theorizing Collaboration Practice. *Public Management Review*, 5(3), 401-423.
- Huxham, C. et Vangen, S. (1996). Working together, key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 9(7), 5-17.
- Imperial, M. (2005). Using Collaboration as a Governance Strategy: Lessons From Six Watershed Management Programs. *Administration & Society*, 37(3), 281-320.
- Inkpen, A.C. (1996). Creating Knowledge through Collaboration. *California Management Review*, 39(1), 123-140.
- Inkpen, A.C. et Tsang, E.W.K. (2005). Social capital, networks and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Jarillo, J.C. (1993). *Strategic networks: creating the borderless organization*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Jepperson, R.L. (1991). Institutions, institutional effects and institutionalism. Dans W.W. Powell et P.J. DiMaggio (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (p. 143-163). Chicago, IL : The University of Chicago Press.
- Jepperson, R.L. et Meyer, J.W. (1991). The public order and the construction of formal organizations Dans W.W. Powell et P.J. DiMaggio (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (p. 204-231). Chicago, IL : The University of Chicago Press.

- Jones, C., Hesterly, W.S. et Borgatti, S.P. (1997). A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *The Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Josserand, E. (2001). *L'entreprise en réseau*. Paris : Vuibert.
- Josserand, E. (2007). Le pilotage des réseaux. *Revue Française de Gestion*, 1(170), 95-102.
- Julien, P.-A. (1994). L'entreprise partagée: Contraintes et avantages. *Revue Internationale de gestion*, 19(4), 48-58.
- Julien, P.-A. (2003). *L'entreprise-réseau: dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Julien, P.-A., Lachance, R. et Morin, M. (1998) *Conditions et limites des entreprises réseaux*. Communication présentée au 3ème colloque international de management des réseaux d'entreprises à l'Université du Québec à Trois-rivières .
- Kale, P., Dyer, J. et Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767.
- Kale, P., Singh, H. et Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary asset in strategic alliance: building relational capital. *Strategy Management Journal*, 21(3), 217- 237.
- Kapucu, N. et Demiroz, F. (2011). Measuring Performance for Collaborative Public Management Using Network Analysis Methods and Tools. *Public Performance & Management Review*, 34(4), 549-579.
- Keast, R., Mandell, M.P., Brown, K. et Woolcock, G. (2005). Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review*, 64(3), 363-371.
- Kelle, U., Prein, G. et Bird, K. (1995). *Computer-aided qualitative data analysis: theory, methods and practice*. Londres : Sage Publications.
- Kenis, P. et Knoke, D. (2002). How organizational field networks shape interorganizational tie-formation rates. *Academy of Management Review*, 27(2), 275-294.
- Kenis, P. et Provan, K.G. (2009). Towards an exogenous theory of public network performance. *Public Administration*, 87(3), 440-456.
- Kenis, P. et Provan, K.G. (2006). The Control of Public Networks. *International Public Management Journal*, 9(3), 227-247.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E.-H. et Koppenjan, J.F.M. (1997). *Managing complex networks: strategies for the public sector*. Londres : Sage.

- Kilduff, M. et Dougherty, D. (2000). Change and development in a pluralistic world: The view from the classics. *Academy of Management Review*, 25(4), 777-782.
- Kilduff, M. et Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. Londres : Sage.
- Klijn, E.H., Koppenjan, J. et Bueren, E.M.V. (2003). Dealing with wicked problems in networks: Analyzing an environmental debate from a network perspective. *Journal of Public Administration*, 13(2), 193-212.
- Klijn, E.H., Koppenjan, J. et Termeer, K. (1995). Managing networks in the public sector: A theoretical study of management strategies in policy networks. *Public Administration*, 73(3), 437-454.
- Klijn, E.H., Steijn, B. et Jurian, J.E. (2010). The Impact of Network Management on Outcomes in Governance Networks. *Public Administration*, 88(4), 1063-1082.
- Knight, L. (2002). Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, 55(4), 427- 454.
- Knoke, D. (1994). *Political networks: the structural perspective*. (Vol. 308). Cambridge : Cambridge University Press.
- Kogut, B. (1988). Joints ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.
- Kogut, B. (1989). The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry. *The Journal of Industrial Economics*, 38(2), 183-198.
- Kogut, B. (2000). The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 21(3), 405-425.
- Koka, B.R., Madhavan, R. et Prescott, J.E. (2006). The evolution of interfirm networks: environmental effects on patterns of network change. *Academy of Management Review*, 31(3), 721- 737.
- Koka, B.R. et Prescott, J.E. (2002). Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. *Strategic Management Journal*, 23(9), 795-816.
- Koppenjan, J.F.M. (2008). Creating a playing field for assessing the effectiveness of network collaboration by performance measures. *Public Management Review*, 10(6), 699-714.
- Koppenjan, J.F.M. et Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks. A network approach to problem solving and decision making*. Londres : Routledge.
- Lamoureux, J. (1994). *Le partenariat à l'épreuve: l'articulation paradoxale des dynamiques institutionnelles et communautaires dans le domaine de la santé mentale*. Montréal : Éditions Saint-Martin.

- Lamoureux, J. (1996). *La concertation: perspectives théoriques sous l'angle du néo-corporatisme*. Cahier du CRISES ET9607. Montréal : Université du Québec à Montréal. Récupéré de <http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET9607.pdf>
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A. (2004). *Méthodes de recherche qualitative en gestion : notes de cours*. E2011. HEC Montréal, Doctorat en Management. Récupéré le 28 mai 2015 de <http://web.hec.ca/phd/hec/e13/80-459-00.E2011.pdf>
- Langley, A., Rodriguez, C., Beland, F. et Denis, J.L. (2007). Governance, Power, and Mandated Collaboration in an Interorganizational Network. *Administration and Society*, 39(2), 150-193.
- Langley A. et Royer, I. (2006). Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations. *M@n@gement*, 9(3), 81-94.
- Langley, A. et Truax, J. (1994). A Process Study of New Technology Adoption in Smaller Manufacturing Firms. *Journal of Management Studies*, 31(5), 619-652.
- Laperrière, A. (1997). La théorisation ancrée (grounded theory) : démarche analytique et comparaison avec d'autres approches apparentées. Dans J. Poupart, J.-P. D., L. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. Pires (dir.), *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques* (p. 309-340). Boucherville : Gaëtan Morin.
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104
- Lauriol J., Perret V. et Tannery, F. (2008). Stratégies, espaces et territoires: une introduction sous un prisme géographique. *Revue française de gestion*, 184(4), 91-103
- Lawrence, T.B. (1999). Institutional Strategy. *Journal of Management*, 25(2), 161-187.
- Lawrence, T.B., Hardy, C. et Nelson, P. (2002). Institutional Effects of Interorganizational Collaboration: The Emergence of Proto-Institutions. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 281-290.
- Lawrence T.B., Leca, B. et Zilber, T.B. (2013). Institutional work: Current research, new directions and overlooked issues. *Organization Studies*, 34(8), 1023-1033.
- Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- Lawrence, T.B. et Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. Dans S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence et W.R. Nord (dir.), *Handbook of organization studies* (p. 215-254). Londres : Sage Publications.

- Lawrence, T.B., Suddaby, R. et Leca, B. (dir.) (2009). *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Lawrence, T.B., Suddaby, R. et Leca, B. (2011). Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58.
- Le Galès, P. (1996). Aspects idéologiques et politique du partenariat public-privé. Dans I. Chatric. et J.-M. Uhaldeborde (dir.), *Partenariat public-privé et développement territorial* (p. 51-63). Paris : Les éditions Le Monde.
- Le Galès, P. (1995). Du gouvernement local à la gouvernance urbaine. *Revue Française de Science Politique*, (1), 57-95.
- Leblebici, H., Salancik, G.R., Copay, A. et King, T. (1991). Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 333-363.
- Leca, B. (2006). Pas seulement des «lemmings». Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9(4), 67-86.
- Leca, B. et Ben Slimane, K.B. (2010). Le travail institutionnel: origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir*, 7(37), 53-69.
- Lee, E.W.Y et Liu, H. K. (2012) Factors Influencing Network Formation Among Social Service Nonprofit Organizations in Hong Kong and Implications for Comparative and China Studies. *International Public Management Journal*, 15(4), 454-478
- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R. et Kozak, R. (2006). Relations interorganisationnelles et création de valeur: synthèse et perspectives. *Revue Française de Gestion*, 32(164), 205-227.
- Lemieux, V. (1999). *Les réseaux d'acteurs sociaux*. Paris : Presses universitaires de France.
- Lessard-Hébert, M., Goyette, G. et Boutin, G. (1997). *La Recherche Qualitative: Fondements et Pratiques*. Paris : De Boeck Université.
- Lévesque, B. (1997). *Economie sociale: Dérision ou panacée?* Actes de la table ronde, Montréal, Conseil québécois de développement social.
- Lévesque, B. (2001). Le partenariat: une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation. Enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72(3), 323-338.
- Lévesque, B (2002). *Entrepreneurship collectif et économie sociale: entreprendre autrement*. Cahiers de l'ARUC-ES I-02-2002. Québec : Alliance de recherche universités-communautés. Récupéré de <http://www.aruc-es.ugam.ca/Portals/0/cahiers/I-02-2002.pdf>

- Lévesque, B. (2004a). Les enjeux du développement et de la démocratie dans les pays du Nord: l'expérience du Québec. Dans A. S. Fall, L. Favreau et G. Larose (dir.), *Le Sud et le Nord dans la mondialisation. Quelles alternatives?* (p. 97-132). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lévesque, B. (2004b). *Un nouveau paradigme de gouvernance: la relation autorité publique-marché-société civile pour la cohésion sociale*. Cahier du CRISES ET0422. Montréal : Université du Québec à Montréal. Récupéré de https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0422.pdf
- Lévesque, B. (2006). *Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge des services d'intérêt général*. Cahiers de l'ARUC-ÉS C-13-2006. Québec : Alliance de recherche universités-communautés. Récupéré de <http://www.aruc-es.uqam.ca/Portals/0/cahiers/C-13-2006.pdf>
- Lévesque, B. (2007a). *Économie et développement territorial dans la perspective du développement durable: quelques éléments théoriques de sociologie économique et de socio-économie*. Cahier du CRISES ET0705. Montréal : Université du Québec à Montréal. Récupéré de <http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0705.pdf>
- Lévesque, B. (2007b). *Une gouvernance partagée et un partenariat institutionnalisé pour la prise en charge de l'intérêt général*. Cahier du CRISES ET0701. Montréal : Université du Québec à Montréal. Récupéré de https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0701.pdf
- Lévesque, B. (2008). Contribution de la nouvelle sociologie économique à l'analyse des territoires sous l'angle de l'économie plurielle Dans G. Massicotte (dir.), *Sciences du territoire: perspectives québécoises* (p. 205-232). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lévesque, B. (2009). *Le CIRIEC-Canada, 1966-2006: Quarante Ans de Partenariat en Recherche Sur les Entreprises Publiques et D'économie Sociale*. Montréal : Éditions Saint-Martin.
- Lévesque, B. (2010, mai.) *Les formes de gouvernance en santé et services sociaux : vers des régimes hybrides?* Communication présentée au Colloque du LAREPPS-SSBE lors du 78e Congrès de l'ACFAS à Montréal, QC.
- Lévesque (2011). La reconnaissance de l'économie sociale au Québec. Un long processus qui n'arrive à maturité qu'au tournant du XXIe siècle. Dans M.J. Bouchard (dir.), *L'économie sociale. Vecteur d'innovation. L'expérience du Québec* (p. 21-61). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lévesque. (2013). Cap finance : repositionnement et perspectives. *Revue vie économique*, 4(3), 1-17.
- Lévesque, B., Bourque, G.L. et Forgues, É. (2001). *La nouvelle sociologie économique: originalité et diversité des approches*. Paris : Desclée de Brouwer.

- Lévesque, B. et Mager, L. (1995). L'institutionnalisation des nouvelles dynamiques de concertation locale et régionale au Québec: les acteurs sociaux à la recherche d'une stratégie gagnante. Dans A.-G. Gagnon et A. Noël (dir.), *L'Espace Québécois* (p. 135-170). Montréal : Les Éditions Québec/Amérique.
- Lévesque B., Bélanger, P.R., Bouchard, M.J., Mendell, Lavoie, A., Gendron, C. et Rouzier, R. (2000). *Le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), Nouvelle gouvernance et capital de développement*. Rapport final, Montréal, CRISES, 221 p.
- Lévesque, B. et Mendell, M. (1998). Les fonds régionaux et locaux de développement au Québec: des institutions financières relevant principalement de l'économie sociale. Dans Marc-Urbain PROULX (dir.), *Territoire et développement économique* (p. 220-270). Paris et Montréal : L'Harmattan.
- Lévesque, B. et Mendell, M. (1999). L'économie sociale au Québec: éléments théoriques et empiriques pour le débat et la recherche. *Lien social et Politiques*, (41), 105-118.
- Lévesque, B. et Thiry, B. (2008). Gouvernance et partenariat, deux vecteurs de la reconfiguration des nouveaux régimes de gouvernance des services sociaux et de santé. Dans B. Enjolras (dir.), *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé* (p. 227-261). Bruxelles : P.I.E. P. Lang.
- Lieber, C. et Ferri, M. (2004). *NGO Networks: Building Capacity in a Changing World*. Bureau de la coopération privée et bénévole, USAID.
- Lincoln, Y.S. et Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Londres : Sage Publications.
- Lorenzoni, G. et Baden-Fuller, C. (1995). Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. *California Management Review*, 37(3), 147-163.
- Lorenzoni, G. et Ferriani, S. (2008). Searching for new units of analysis: firms, dyads and networks. *European Management Review*, 5(2), 125-133.
- Louis, M.R. et Sutton, R.I. (1991). Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking. *Human Relations*, 44(1), 55-76.
- Lowndes, V. et Skelcher, C. (1998). The Dynamics of Multi-organizational Partnerships: an Analysis of Changing Modes of Governance. *Public Administration*, 76(2), 313-333.
- Luo, Y. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23(10), 903-919.
- Lyons, B.R. et Mehta, J. (1997). Contracts, opportunism and trust: Self-interest and social orientation. *Cambridge Journal of Economics*, (21), 239-257.

- Macneil, I.R. (1978). Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72(6), 854-902.
- Maguire, S. et Hardy C. (2006). The emergence of new global institutions: a discursive Perspective. *Organization Studies*, 27(1), 7-29.
- Maguire, S. et Hardy, C. (2008). Institutional Entrepreneurship. Dans R. Greenwood, R. S., C. Oliver et K. Shalin-Andersson (dir.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pages 674-678). Londres : Sage Publications.
- Maguire, S. et Hardy, C. (2009). Discourse and Deinstitutionalization: The Decline of DDT. *Academy of Management Journal*, 52(1), 148-178.
- Malhotra, D. et Murnighan, J. K. (2002). The effects of formal and informal contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559
- Malo, M.C. (1999). *Le mouvement des caisses Desjardins: quel modèle coopératif ?* Cahier du CRISES ET9913. Montréal : Université du Québec à Montréal. Récupéré de <https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET9913.pdf>
- Malo, M. C. (2001). La coopération et l'économie sociale. Cahier du CRISES, No. 0101. Montréal : Université du Québec à Montréal. Récupéré de <http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/ET0101.pdf>
- Malo, M.C. (2003). La variété des configurations de gouverne et de gestion: le cas des organisations du tiers secteur. Cahier du CRISES, no. 0311. Montréal : Université du Québec à Montréal. Récupéré de https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0311_2.pdf
- Mandell, M.P. (1990). Network management: Strategic behavior in the public sector. Dans R.W. Gage et M.P. Mandell (dir.), *Strategies for managing intergovernmental policies and networks* (p. 29-54). New York, NY : Praeger.
- Mandell, M.P. (2001a). *Getting Results Through Collaboration*. Westport, CT : Quorum Books.
- Mandell, M.P. (2001b). Collaboration through network structures for community building efforts. *National Civic Review*, 90(3), 279-287.
- Mandell, M.P. et Keast R. (2007). Evaluating network arrangements: toward revised performance measures. *Public Performance and Management Review*, 30(4): 574-597.
- Mandell, M.P. et Keast, R (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks. *Public Management Review*, 10(6), 715-731

- Mandell, M.P. et Steelman, T. (2003). Understanding what can be accomplished through interorganizational institutional innovations: The importance of typologies, context and management strategies. *Public Management Review*, 5(2), 197-224
- Mariotti, F. (2005). Qui gouverne l'entreprise en réseau ? Paris : Les Presses de Sciences Po.
- Mariotti, F. (2000). *Gouverner l'entreprise réseau: le cas de la firme Bombardier*. Cahiers de recherche, 00-12-C. Trois-Rivières : Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Mayntz, R. (1993). Modernisation and the logics of interorganizational network. *Knowledge and Policy: The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization*, 6(1), 3-16.
- McGuire, M. et Agranoff, R. (2007, octobre). *Answering the big question, Asking the bigger questions: Expanding the public network management empirical research agenda*. Communication présentée lors de la 9th Publics Management Research Conference à Tuscon Arizona.
- Meier, O. et Scheier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations. *Revue Management et Avenir*, 6(20), 179-198.
- Ménard, C. (1997). Le pilotage des formes organisationnelles hybrides. *Revue économique*, 48(3), 741-750.
- Mendell, M. et Lévesque, B. (2003a). Penser autrement la finance: diversité des pratiques. *Revue économie et Solidarités*, 34(1), 16-20.
- Mendell, M. et Lévesque, B. (2003b). Portrait du capital de développement au Québec: une première esquisse. *Économie et Solidarités*, 34, (1), 37-63
- Mendell, M., Lévesque, B. et Rouzier, R. (2003). New forms of financing social economy enterprises and organisations in Quebec. Dans OECD, *The Non-profit Sector in a Changing Economy* (p. 139-168). Paris : OECD Publications.
- Mendez, A. et Bardet, M. (2009). Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME. *Revue Française de Gestion*, 35(190), 123-142.
- Mendez, A. et Mercier, D. (2005). Trajectoires territoriales et empreinte de l'histoire: le cas de Grasse et de la Ciotat en région PACA, *Géographie Économie Société*, 7(4), 347-364.
- Mendez, A. et Mercier, D. (2006). Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations inter organisationnelles. *Revue Française de Gestion*, 5(164), 253-275.
- Mertens, S. (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège : EdiPro.
- Meyer, J. W. (1988a). Conceptions of Christendom: Notes on the Distinctiveness of the West. Dans M. Kohn (dir.), *Cross-national Research in Sociology* (p. 395-413). Newbury Park, CA : Sage Publications.

- Meyer, J.W. (1988b). Society without Culture: A Nineteenth-Century Legacy. Dans F.O. Ramirez (dir.), *Rethinking the Nineteenth-Century: Contradictions and Movements* (p. 193-209). Westport, CT : Greenwood Press.
- Meyer, J.W. et Hannan, M. (1979). National development and the world system. Chicago : University Of Chicago Press.
- Meyer, J.W. et Rowan B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, (83), 340-363.
- Meyer, J.W. et Rowan, B (1991). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. Dans W.W. Powell et P.J. DiMaggio (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 41-62). Chicago, IL : University Of Chicago Press.
- Mezias, S.J. (1990). An Institutional Model of Organizational Practice: Financial Reporting at the Fortune 200. *Administrative Science Quarterly*, (5), 431-457.
- Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Revue Internationale de Communication Sociale et Publique*, (5), 47-74.
- Middleton, M. (1987). Nonprofit boards of directors: beyond the governance function. Dans W.W. Powell (dir.), *The Nonprofit Sector. A Research Handbook* (p. 141-153). New Haven, CT : The Yale University Press.
- Miller-Millesen, J.L. (2003). Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: a theory-based approach. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32(4), 521-547.
- Miles, R. et Snow, C. (1986). Organizations: new concepts for new forms. *California Management Review*, 28(2), 68-73.
- Miles, R. et Snow, C. (1992). Causes of failure in network organization. *California Management Review*, 34(4), 53-72.
- Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA : Sage
- Miles, M.B et Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e édition). Bruxelles : De Boeck.
- Milward, H.B. et Provan, K.G. (1998) Measuring network structure. *Public Administration*, 76(2), 387-407.
- Milward, H.B et Provan, K.G. (2000). How networks are governed. Dans C.J. Heinrich et L.E. Lynn, Jr (dir.), *Governance and performance: New perspective*. Washington, DC : Georgetown University Press.

- Milward, H.B. et Provan, K.G. (2003, octobre). *Managing networks effectively*. Communication présentée à la National Public Management Research Conference à l'université de Georgetown, Washington DC.
- Mintzberg, H. (1989). *Le management voyage au centre des organisations*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (2008). Leadership et communityship. *Gestion*, 33(3), 16-17.
- Mignerat, M. et Audebrand, L. K. (2010). *Configuration d'un champ institutionnel dans le cadre d'un méga-événement: le cas de championnat d'Europe de football*. Cahier série scientifique no. 27. Montréal : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO). Récupéré de <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2010s-27.pdf>
- Möllering, G. (2007, février). *Collective institutional entrepreneurship? The recursive interplay of action, networks and institutions in market constitution*. Communication présentée à la Institutional Embeddedness of Markets conference au Max Planck Institute de Cologne, Allemagne.
- Monnier, L. et Thiry, B. (1997). Introduction: The general interest: its architecture and dynamics. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 68(3), 313-333.
- Mu, J., Peng, G. et Love, E. (2008). Interfirm network, social capital and knowledge flow. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 86-100.
- Mucchielli, A. (2005). Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains. *Recherches Qualitatives, Hors-Série(1)*, 7-40.
- Mulgan, G. (2004). Connexity Revisited. Dans H. McCarthy, P. Miller et P. Skidmore (dir.) *Network Logic: Who Governs in an Interconnected World?* (p. 51-59). Londres: Demos.
- Murray, V.V., Bradshaw, P. et Wolpin, J. (1992). Power in and around nonprofit boards: a neglected dimension of governance. *Nonprofit Management and Leadership*, (3), 165-82.
- Musso, P. (2005). *Relation entre économie de la connaissance et territoire*. Communication présentée au Séminaire de la Datar (délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale) à Lille.
- Najam, A. (2000). The four-C's of the third sector-government relations: Cooperation, confrontation, complementarity and cooptation. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(4), 375-396
- Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nelson, P., Lawrence, T.B. et Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 635-652

- Ness, H. et Haugland, S.A. (2005). The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 58(9), 1226-1239.
- Neugeboren, B. (1991). *Organization, policy, and practice in the human services*. New York : Haworth Press.
- Nohria, N. et Eccles, R. (1992). *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. (1988). Toward Middle-Up-Down Management. *Sloan Management Review*, (29), 9-18.
- North, D.C. (1981). *Structure and Change in Economic History*. New York, NY : W. W. Norton & Company.
- North, D.C. (1986). The New Institutional Economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142(1), 230-237.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge : Cambridge University Press.
- O'Toole, L.J. Jr. (1997a). The Implications for Democracy in a Networked Bureaucratic World. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(3), 443-459.
- O'Toole, L.J. Jr. (1997b). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas. *Public Administration Review*, 57(1), 45-52.
- O'Toole, L.J. Jr. (2000). Research on Policy Implementation: Assessment and Prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 263-288.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Oliver, A.L. et Ebers, M. (1998). Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. *Organization Studies*, 19(4), 549-583.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action: public goods and the theory of groups*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Osborn, R.N. et Baughn, C.C. (1990). Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances. *The Academy of Management Journal*, 33(3), 503-519.

- Osborn, R.N. et Hagedoorn, J. (1997). The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks. *The Academy of Management Journal*, 40(2), 261-278.
- Ospina, S.M. et Saz-Carranza, A. (2010). Paradox and Collaboration in Network Management. *Administration & Society*, 42(4), 404-440.
- Ostrom, E. (1986). An Agenda for the Study of Institutions. *Public Choice*, 48(1), 3-25.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2011). Background on the Institutional Analysis and Development Framework. *Policy Studies Journal*, 39(1), 7-27.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Owen-Smith, J. et Powell, W.W. (2007). Networks and Institutions. Dans R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin et R. Suddaby (dir.), *Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 594- 621). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Paché, G. et Bacus-Montfort, I. (2003). Le management logistique intégré. *Problèmes économiques*, (2792), 8-13.
- Paché, G. et Paraponaris, C. (1993). *L'entreprise en réseau*. Paris : Presses universitaires de France.
- Papadopoulos, Y. (2003). Gouvernance et transformations de l'action publique: quelques notes sur l'apport d'une perspective de sociologie historique. Dans P. Laborier et D. Trom (dir.), *Historicités de l'action publique* (p. 119-136). Paris : Presses Universitaires de France.
- Paquet, G. (2000, mai). *E-gouvernance, gouvernementalité, et Etat commutateur*. Communication donnée au 55ème Congrès des relations industrielles de l'Université de Laval, Québec, QC.
- Pardo, T.A., Gil-Garcia, J.R. et Burke, G.B. (2008, janvier). *Governance Structures in Cross-Boundary Information Sharing: Lessons from State and Local Criminal Justice Initiatives*. *Hawaii International Conference on System Sciences*. Actes de la 41st Hawaii International Conference on System Sciences, à Hawaii. Récupéré de http://www.ctg.albany.edu/publications/journals/hicss_2008_governance/hicss_2008_governance.pdf
- Park, S.H. (1996). Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control. *Organization Studies*, 17(5), 795-824.
- Parsons, T. (1968). *The structure of social action: a study in social theory with special reference to a group of recent European writers*. New York, NY : Free Press.

- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Londres : Sage Publications.
- Pesqueux Y. (2004). Un modèle de l'organisation réseau ? Dans C. Voisin, S. Ben Mahmoud-Jouini et S. Edouard (dir.), *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles* (p. 27-43). Paris : Economica.
- Pfeffer, J. et Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York, NY : Stanford University Press.
- Phillips, N., Lawrence, T.B. et Hardy, C. (2000). Inter-organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields. *Journal of Management Studies*, 37(1), 23-43.
- Podolny, J.M. et Page, K.L. (1998). Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 57-76.
- Poppo, L. et Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Porac, J., Thomas, H. et Baden-Fuller, C. (1989). Competitive groups as cognitive communities: the case of scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26, 397-416.
- Posner, R.A. (1983). *The Economics of Justice*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Poulin, D., Montreuil, B. et Gauvin, S. (1994). *L'entreprise réseau: bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*. Montréal : Publi-Relais.
- Powell, W.W. (1987). Hybrid organizational arrangements: New form or transitional development? *California Management Review*, 30(1), 67-87.
- Powell, W.W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research In Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Powell, W.W. (1991). Expanding the Scope of Institutional Analysis. Dans W.W. Powell et J. Paul (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 183-203). Chicago, IL : University of Chicago Press.
- Powell, W.W. (2008). Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries. Dans N. Woolsey Biggart (dir.), *Readings in Economic Sociology* (p. 262-273). Oxford : Blackwell Publishers Ltd.
- Powell, W.W., Koput, K.W. et Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Powell, W.W., White, D., Koput, K. et Owen-Smith, J. (2005). Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Interorganizational Collaboration in the Life Sciences. *American Journal of Sociology*, 119(4), 1132-1205.

- Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-93.
- Proulx, J. (1997). *Le partenariat entre l'État et les organismes communautaires dans le cadre de la loi 120 : l'enjeu de la complémentarité*. (Mémoire de maîtrise non publié). Université Laval, Québec.
- Provan, K.G. (2005, septembre.) *Modes of network governance and implications for network management effectiveness*. Communication présentée au Public Management Research Association Meeting, à l'University of Southern California à Los Angeles, Californie.
- Provan, K.G., Fish, A. et Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
- Provan, K.G. et Huang, K. (2009) *Resource tangibility and the evolution of public network sub-structures*. Récupéré le 28 mai 2015 de <http://spa.unm.edu/facultystaff/kun/AoMpresentation.PPT>
- Provan, K.G. et Human, S.E. (1999). Organizational learning and the role of the network broker in small-firm manufacturing networks. Dans A. Grandori (dir.), *Interfirm Networks* (p. 185-207). Londres et New York, NY : Routledge.
- Provan, K.G. et Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K.G., Kenis, P.N. et Human, S.E. (2008). Legitimacy building in organizational networks. Dans L. Blomgren Bingham et R. O'Leary (dir.), *Big ideas in collaborative public management* (p. 121-137). New York, NY : M.E. Sharpe.
- Provan, K.G., Leischow S.J., Keagy, J. et Nodora, J. (2010). Research collaboration in the discovery, development, and delivery networks of a statewide cancer coalition. *Evaluation & Program Planning*, 33(4), 349-355.
- Provan, K.G. et Lemaire, R.H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638-648.
- Provan, K.G. et Milward, H.B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33.
- Provan, K.G. et Milward, H.B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-423.
- Provan, K.G. et Sebastian, G.J. (1998). Research notes, Network within networks: service link overlap, organizational cliques, and network effectiveness. *Academy of Management Journal*, 41(4), 453-463.

- Provan, K. G. et Sydow, J. (2008). Evaluating inter-organizational relationships. Dans S. Cropper, M. Ebers, Huxham, C et Smith Ring, P (dir.), *The Oxford handbook of inter-organizational relations* (p. 691-718). Oxford : Oxford University Press.
- Provan, K.G., Veazie, M.A., Staten, L.K. et Teufel-Shone, N.I. (2005). The Use of Network Analysis to Strengthen Community Partnerships. *Public Administration Review*, 65(5), 603-613.
- Putermann, L. (1986). *The Economic Nature of the Firm*. New York, NY : Cambridge University Press.
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (2006). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Raab, J. (2004). More Than Just a Metaphor: The Network Concept and Its Potential in Holocaust Research. Dans G.D. Feldman (dir.), *Networks of Nazi Persecution, Business, Bureaucracy and the Organization of the Holocaust* (p. 331-339). Londres : Berghahn.
- Rebérioux, A. (2003). Gouvernance d'entreprise et théorie de la firme. Quelle(s) alternative(s) à la valeur actionnariale ? *Revue d'économie industrielle*, (104), 85-110.
- René, J.-F. et Gervais, L. (2001). La dynamique partenariale: Un état de la question, les enjeux du partenariat aujourd'hui. *Nouvelles Pratiques Sociales*, 14(1), 20-30.
- Rhodes, R.A.W. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies*, 44 (4), 652-667.
- Rhodes, R.A.W. (2007). Understanding Governance: Ten Years On. *Organization Studies*, 28(8), 1243-1264.
- Richardson, G.B. (1972). The Organisation of Industry. *The Economic Journal*, 82(327), 883-896.
- Richez-Battesti N. et Gianfaldoni, P. (2004). Coordination de réseaux et industrialisation du service: les associations d'accompagnement à la création d'activités. *RECMA, Revue Internationale d'Economie Sociale*, 293, 51-68.
- Richez-Battesti, N. et Gianfaldoni, P. (2005). Gouvernance territoriale et réseaux: Une illustration par l'accompagnement à la création d'entreprises en France. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(4), 621-644.
- Richez-Battesti, N., Petrella F. et Maisonasse J. (2012). Réseaux territoriaux d'organisations et processus de normalisation. Le cas de la GRH dans les services à la personne. *Economie et Institutions*, (18 et 19), 65-84.
- Ring, P.S. et Van De Ven, A.H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rosenau, J.N. (1995). Governance in the Twenty-first Century. *Global Governance*, 1(1), 13-45.

- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations: Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Ruef, M. et Scott, W.R. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- Sabatier, P.A. et Jenkins-Smith, H.C. (dir). (1993). *Policy change and learning: An advocacy coalition approach*. Boulder, CO : Westview Press.
- Sacchetti, S. et Sugden, R. (2003). *The Governance of Networks and Economic Power: The Nature and Impact of Subcontracting Relationships*. Hoboken, NJ : Blackwell Publishing Ltd.
- Sako, M. (1992). *Price, Quality and Trust. Interfirm Relations in Britain and Japan*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Salamon, L.M. (1995). *Partners in public service: government-nonprofit relations in the modern welfare state*. Baltimore : Johns Hopkins University Press.
- Salamon, L.M. (2002). The New Governance and the Tools of Public Action: An Introduction. Dans L.M. Salamon (dir.), *The Tools of Government A Guide to the New Governance* (p. 1-47). New York, NY : Oxford University Press.
- Saz-Carranza, A. (2012a). *Uniting diverse organizations: Managing goal-oriented advocacy networks*. New York, NY : Routledge.
- Saz-Carranza, A. et Ospina, S.M. (2011). The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks: Managing the Unity-Diversity Tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 327-365.
- Schenk, I. (2005, mars). *A Review of IDRC Documentation on Network Governance, Coordination and Outcomes*. Ottawa : IDRC. Récupéré de <http://hdl.handle.net/10625/47613>
- Schneiberg, M. et Lounsbury, M. (2008). Social movements and institutional analysis: Analyzing path creation and change. Dans R. Greenwood, C. Oliver, S. Sahlin et R. Suddaby (dir.), *Handbook of Organizational Institutionalism* (p. 648-670). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Schotter, A. (2008). *The Economic Theory of Social Institutions*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Scott, R.W. (1987). The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.
- Scott, R.W. (1991). Unpacking institutional arguments. Dans W.W. Powell P.J. et DiMaggio (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 143 - 163). Chicago, IL : The University of Chicago Press.

- Scott, R.W. (1992). *Organizations: rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Scott, W.R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage publications.
- Scott, W.R. (1995). *Contemporary institutional theory*. Dans Scott, W. R. (dir.), *Institutions and Organizations* (p. 33-62). Thousand Oaks, CA : Sage publications.
- Scott, W.R. (2001). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Scott, W. R. et Meyer, J.M. (1991). The organization of societal sectors: Propositions and early evidence. Dans W.W. Powell et P.J. DiMaggio (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 129-153). Chicago : The University of Chicago Press.
- Scott Morton, M.S. (1991). *The Corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*. New York, NY : Oxford University Press.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. Berkeley, CA : University of California Press.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Evenston, IL : Row, Peterson.
- Seo, M.-G. et Creed, W.E.D. (2002). Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective. *The Academy of Management Review*, 27(2), 222-247.
- Seung Ho Park, (1996). Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies*, 17(5), 795- 824
- Shah, S.K. et Corley, K.G. (2006). Building Better Theory by Bridging the Quantitative-Qualitative Divide. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1821-1835.
- Sharfman, M.P., Gray, B. et Yan, A. (1991). The Context of Interorganizational Collaboration in the Garment Industry: An Institutional Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 181-208.
- Shepsle, K.A. (1986). Institutional equilibrium and equilibrium institution. Dans H. Weisburg (dir.), *Political science: the science of politics* (p. 51-80). New York : Agathon.
- Shipilov, A. (2006). Network Strategies and Performance of Canadian Investment Banks. *The Academy of Management Journal*, 49(3), 590-604.

- Smith-Doerr, L. et Powell, W.W. (2005). 17 Networks and Economic Life. Dans N.J. Smelser et R. Swedberg, *The handbook of economic sociology* (p. 379-404). Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Soda, G. et Usai, A. (1999). The dark side of dense networks. Dans A. Grandori (dir.), *Interfirm Networks*. Londres : Routledge.
- Sørensen, O.J. (2005, décembre). *The Economics of Networking*. (Working Paper). Aalborg : International Business Economics, Aalborg University .
- Sørensen, E. et Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234-258.
- Stone, M.M., Crosby, B.C. et Bryson, J.M. (2010). Governing public-nonprofit collaborations: understanding their complexity and the implications for research. *Voluntary Sector Review*, 1(3), 309-334.
- Strauss, A.L. et Corbin, J.M. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Londres : Sage Publications.
- Suchmann, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-611.
- Suddaby, R. et Greenwood, R. (2009). *Researching Institutions and Institutional Change*. Londres: Sage publications.
- Sushanta, S. (2011). NGO transformation: institutional entrepreneurship in Indian microfinance. *Business Strategy Series*, 12(4), 167-176.
- Sydow, J. (2004). Network Development by Means of Network Evaluation? Explorative Insights from a Case in the Financial Services Industry. *Human Relations*, 57(2), 201-220.
- Teo, H.H., Wei, K.K. et Benbasat, I. (2003). Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Perspective. *MIS Quarterly*, 27(1), 19-49.
- Termeer, C.J.A.M. et Koppenjan, J.F.M. (1997). Managing Perceptions in Networks. Dans W.J.M. Kickert, E.H. Klijn. et J.F.M. Koppenjan (dir.), *Managing complex networks: strategies for the public sector* (p. 79-97). Londres : Sage Publications.
- Théret, B. (2003). Institutionnalismes et structuralismes : oppositions, substitution ou affinités électives?. *Cahiers d'économie politique*, 44, 51-78. Récupéré de http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=CEP_044_0051
- Thiéart, R.A. (2003). *Méthodes de recherche en management*. (2^e édition). Paris : Dunod.
- Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York, NY : McGraw-Hill.

- Thornton, P.H. et Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, (105), 801-843.
- Thornton, P.H. et Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. Dans R. Greenwood, C.S.K. Oliver, S.K. Andersen et R. Suddaby (dir.), *Handbook of Organizational Institutionalism*. Londres: Sage Publications.
- Thorelli, H.B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, 7(1), 37-51.
- Tolbert, P.S. et Zucker, L.G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22-39.
- Tolbert, P.S. et Zucker, L.G. (1996). The institutionalization of institutional theory. Dans S. Clegg, C. Hardy, C. et W. Nord (dir.), *Handbook of organization studies* (p. 175-190). Londres: Sage Publications.
- Tsai, W. et Ghoshal, S. (1998). Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Vachon, B. et Coallier, F. (1993). *Le développement local: théorie et pratique*. Boucherville : Gaëtan Morin.
- Van Aken, J.E. et Weggeman, M.P. (2000). Managing learning in informal innovation networks: overcoming the Daphne-dilemma. *R&D Management*, 30(2), 139-150.
- Van der Maren, J.M. (1995). *Méthodes de recherche pour l'éducation*. Montréal : Les Presses Universitaires de Montréal.
- Van der Meer-Kooistra, J. et Vosselman, G.J. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: The case of industrial renovation and maintenance. *Accounting, Organizations and Society*, 25, 51-77.
- Van Raaij, D.P.A.M. (2006). Norms Network Members Use: An Alternative Perspective for Indicating Network Success or Failure. *International Public Management Journal*, 9(3), 249-270.
- Velez, M.L., Sanchez, J.M. et Ivarez-Dardet, C.A. (2008). Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships: Evidence from a longitudinal case study. *Accounting Organizations and Society*, 33, 968-994.

- Venkatraman, N. et Chi-Hyon, L. (2004). Preferential Linkage and Network Evolution: A Conceptual Model and Empirical Test in the U.S. Video Game Sector. *The Academy of Management Journal*, 47(6), 876-892.
- Vézina, M. et Messier, C. (2009, mai). L'apprentissage interorganisationnel et la pérennisation de la collaboration partenariale: Le cas d'une banque solidaire. Actes du 77^{ème} Congrès de l'ACFAS, du 11 au 15 mai 2009 à Ottawa. Récupéré de <http://www.chaire-msf.uqam.ca/pages/pdf/vezina-messier.pdf>
- Vienney, C. (1980). *Socio-économie des organisations coopératives*. Paris : Coopérative d'information et d'édition mutualiste.
- Vollenberg, M., Raab, J. et Kenis, P. (2007, octobre). *Provan and Milward 1995 revisited*. Communication présentée à la 9th Public Management Research Conference, Tucson (Arizona).
- Vurro, C., Dacin, M. et Perrini, F. (2010). Institutional Antecedents of Partnering for Social Change: How Institutional Logics Shape Cross-Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94(1 suppl.), 39-53.
- Wagner, W. et Hayes, N. (2005). *Everyday discourse and common sense: The Theory of Social Representations*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Weick, K.E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weiss, T.G. (2000). Governance, Good Governance and Global Governance: Conceptual and Actual Challenges. *Third World Quarterly*, 21(5), 795-814.
- White, D. (1994). La gestion communautaire de l'exclusion. *Lien social et Politiques*, 32, 37-49.
- White, D., Mercier, C., Dorvil, H. et Juteau, L. (1992). Les pratiques de concertation en santé mentale: trois modèles. *Nouvelles pratiques sociales*, 5(1), 77-93.
- Whitley, R. (1992). Societies, firms and markets: the Social structuring of business systems. Dans R. Whitley (dir.), *European Business Systems* (p. 5-44). Londres : Sage Publications.
- Wijen, F. et Ansari, S. (2007). Overcoming Inaction through Collective Institutional Entrepreneurship: Insights from Regime Theory. *Organization Studies*, 28(7), 1079-1100.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York, NY : Free Press.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

- Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York, NY : The Free Press.
- Williamson, O.E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Williamson, O.E. (1996). *The mechanisms of governance*. New York, NY : Oxford University Press.
- Winkler, I. (2006). Network Governance Between Individual and Collective Goals: Qualitative Evidence from Six Networks. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 119-134.
- Yikuan, L. et Cavusgil, S.T. (2006). Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*, 59(8), 896-905.
- Yin, R.K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Londres : Sage Publications.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2^e édition). Londres : Sage Publications.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3^e édition). Londres : Sage Publications.
- Young, O.R. (1986). International Regimes: Toward a New Theory of Institutions. *World Politics*, 39(1), 104-122.
- Zaheer, A., McEvily, B. et Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zaheer, A. et Venkatraman, N. (1995). Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373-392.
- Zimmerman, M.A. et Zeitz, G.J. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *The Academy of Management Review*, 27(3), 414-431.
- Zolo, M., Reuer, J. et Singh, H. (2000). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organization Science*, 13(6), 701-713.
- Zucker, L.G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, (42), 726-743
- Zucker, L.G. (1983). Organizations as Institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2, 1-47.
- Zucker, L.G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research In Organizational Behavior*, 8, 53-111.
- Zucker, L.G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

- Zucker, L.G. (1988). Where do Institutional Patterns Come From ? Organizations as Actors in Social Systems. Dans L.G. Zucker (dir.), *Institutional patterns and organizations*. Cambridge : Ballinger.
- Zucker, L.G. (1991). The Role of institutionalization in cultural persistence. Dans W.W. Powell et DiMaggio, P.J. (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis* (p. 83-107). Chicago, IL: The University of Chicago Press.